

Instituto Politécnico de Setúbal



Escola Superior de Ciências Empresariais

**Gestão de Recursos Humanos e
Comprometimento Organizacional:
estudo de caso numa IPSS**

Paula Cristina Almeida Lino Pereira Leão

Rafael

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à
obtenção do grau de

MESTRE EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

Orientador: Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro

Setúbal, Outubro 2017

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho
aos amores da minha vida,
Marido e filhotes.

AGRADECIMENTOS

Ao terminar esta etapa muito importante da minha vida, gostaria de agradecer às pessoas que de forma direta ou indireta me apoiaram neste meu percurso. Sem os seus contributos, partilha de conhecimentos e reflexões, não teria sido possível a conclusão desta dissertação.

Ao meu orientador, Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro pela sua disponibilidade, apoio, orientação e partilha da sua experiência na concretização deste projeto.

Ao Professor Doutor João Rebelo, Professor Doutor António Almeida e à Professora Doutora Amélia Marques pelos contributos científicos ao longo dos seminários.

Ao Professor Doutor Rui Brites pela disponibilidade no esclarecimento das minhas dúvidas no tratamento dos dados estatísticos.

Agradeço igualmente a todos os professores e colegas do Mestrado pela partilha de experiências e pelo prazer de revê-los a todos.

Um agradecimento à direção da ACM, principalmente, ao meu chefe Dr. Luís Sebastião por me apoiarem e incentivarem nesta minha aventura.

A todos os colegas de trabalho que disponibilizaram a responder ao inquérito por questionário o meu muito obrigada.

Ao meu marido Mário Rafael, pelo seu amor, compreensão e apoio incondicional e aos meus filhotes Tiago, Mariana e Madalena pelo tempo que lhes “roubei” da minha companhia para poder realizar este projeto.

Aos meus pais um muito obrigado por toda a disponibilidade a todos os níveis, quando era necessário.

Resumo

O presente estudo pretende identificar, analisar e refletir sobre as percepções dos trabalhadores em relação às práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional. O objetivo geral é identificar e analisar a relação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional dos trabalhadores da Associação Cristã da Mocidade de Setúbal, uma Instituição Particular de Solidariedade Social. Ao nível dos objetivos específicos pretende-se: caracterizar a organização; caracterizar as práticas de gestão de recursos humanos da Organização; identificar os tipos de comprometimento organizacional e relacionar as práticas de gestão de recursos humanos com o comprometimento organizacional. Importa, por isso, definir como ponto de partida teórico do presente trabalho, uma breve alusão à gestão de recursos humanos e também ao comprometimento organizacional através do modelo unidimensional e multidimensional de Meyer e Allen (1997). Como técnica de recolha de dados foi utilizado o inquérito por questionário para as práticas de gestão de recursos humanos testado por Esteves (2008), com a finalidade de aferir a percepção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos na organização. Já no que concerne à análise do comprometimento organizacional foi utilizado o modelo de Meyer e Allen (1997), adaptado de Nascimento et al. (2008) de forma a validar o “Modelo dos três Componentes do Comprometimento Organizacional” à realidade portuguesa. Paralelamente foi também realizada a entrevista semidiretiva e análise documental. Os resultados apurados neste estudo encontram-se, de modo geral, de acordo com alguns estudos empíricos, nomeadamente, o estudo efetuado aos docentes de uma Instituição de ensino superior (Cordeiro, 2014). Neste estudo, o autor pode concluir que os docentes possuem diferentes níveis de comprometimento organizacional e os quais são ancorados pelas características pessoais e profissionais.

Palavras-chave: Gestão Estratégica de Recursos Humanos; Práticas de Gestão de Recursos Humanos; Comprometimento Organizacional; Instituições de Solidariedade Social.

ABSTRACT

The present study seeks to identify, analyse and reflect about the perceptions of workers concerning the human resources management practices and the organisational commitment. The main goal is to identify and analyse the relationship between those practices and the organisational commitment of the ACM (Associação Cristã da Mocidade) workers of Setúbal, a Social Security Private Institution. As for the specific objectives it is intended: to characterise the organisation and the human resources management practices of the organisation; to identify the several types of organisational commitment and relate the human resources management practices with the organisational commitment. So, it is important to define as a theoretical starting point of this study, a brief mention of the human resources management and also of the organisational commitment through the unidimensional and multidimensional model of Meyer and Allen (1997). The data collection technique used was the survey questionnaire for the human resources management practices tested by Esteves (2008), with the purpose of gauging the perception of workers about the human resources management practices in the organisation. As regards the analysis of the organisational commitment it was used the model of Meyer and Allen (1997), adapted from Nascimento et al. (2008) in order to validate the “three components model of the organisational commitment” in the portuguese reality. At the same time, the semi-directing interview and documentary analysis were also carried out. On the whole the results in this study meet and agree with some empirical studies, namely the one made to the teachers of a higher education institution (Cordeiro, 2014). The author was able to conclude that the teachers have different levels of organisational commitment and are anchored by their personal and professional characteristics.

Keywords: Strategic Human Resources Management; Human Resources Management Practices; Organisational Commitment; Social Solidarity Institutions.

Índice:

Introdução	1
1. Enquadramento Teórico.....	3
1.1. Gestão de Recursos Humanos: contributos históricos e evolução do conceito ...	3
1.1.1. Da Gestão de Recursos Humanos à Estratégia de Recursos Humanos	4
1.2. Comprometimento Organizacional	10
1.2.1. Modelos Unidimensional	11
1.2.2. Modelos Multidimensionais	12
1.2.3. Antecedentes e Consequências do Comprometimento Organizacional.....	13
1.3. Impacto das Práticas e Políticas da Gestão de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional	17
2. Metodologia e Estudo Empírico	20
2.1. Objeto do Estudo e Objetivos	20
2.2. Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS)	20
2.3. Caracterização da ACM (Associação Cristã da Mocidade de Setúbal).....	21
2.4. Metodologia.....	22
2.4.1. Estudo de Caso	22
2.4.2. Amostra	23
2.4.3. Inquéritos por Questionário.....	23
2.4.4- Entrevista Semi-diretiva	24
2.4.5. Análise dos Dados	24
2.4.6. Tratamento da informação	24
2.4.7. Análise documental	25
3. Análise e Discussão dos Resultados.....	26
3.1. Caracterização da Amostra	26
3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos	29
3.2.1. Segurança de emprego.....	30
3.2.2. Práticas de Remuneração.....	31
3.2.3. Oportunidades de carreira	32

3.2.4. Oportunidade de Formação	33
3.2.5. Oportunidade de participação	35
3.2.6. Acesso a informação	36
3.3. Comprometimento Organizacional	37
3.3.1. Comprometimento Afetivo	39
3.3.2. Comprometimento Calculativo	40
3.3.3. Comprometimento Normativo	40
3.4. Comprometimento Organizacional e Variáveis Sociodemográficas e Profissionais .	41
3.5. Práticas de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional	45
Conclusões	48
Bibliografia	52
Anexos	57
(Anexo 1 - Escalas do Comprometimento Organizacional)	58
(Anexo 2 – Inquérito por Questionário)	59
(Anexo 3 – Guião da Entrevista)	67
(Anexo 4 – Entrevista com o Presidente da Organização)	71

Índice de Quadros:

Quadro 1 – Componentes do comprometimento Organizacional – Meyer e Allen (1991) ..	13
Quadro 2 – Consequências do Comprometimento Organizacional	17
Quadro 3 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos.....	30
Quadro 4 – Segurança de Emprego	30
Quadro 5 – Práticas de Remuneração.....	32
Quadro 6 – Oportunidades de Carreira.....	33
Quadro 7 – Alpha de Cronbach.....	34
Quadro 8 – Oportunidade de Formação	34
Quadro 9 – Investimento na Formação Profissional por grupo etário.....	35
Quadro 10 – Oportunidade de Participação.....	36
Quadro 11 – Participação em reuniões relacionadas com funcionamento da equipa	36
Quadro 12 – Acesso a Informação.....	37
Quadro 13 - Caracterização das Dimensões de Comprometimento Organizacional	37
Quadro 14 - Valor Alpha Cronbach (Comprometimento Organizacional)	38
Quadro 15 - Coeficiente de Correlação de Pearson – Comprometimento Organizacional .	39
Quadro 16 - Comprometimento Afetivo.....	39
Quadro 17 - Comprometimento Calculativo.....	40
Quadro 18 - Comprometimento Normativo	41
Quadro 19 - Média do Comprometimento Organizacional por Antiguidade da Função	42
Quadro 20 – Coeficiente de Correlação de Pearson – Comprometimento Organizacional por Antiguidade na Organização	42
Quadro 21 – Média do Comprometimento Organizacional por Género	43
Quadro 22 – Média Comprometimento Organizacional por Habilitações Literárias	43
Quadro 23 – Média Comprometimento Organizacional por tipo de Vínculo Laboral.....	44
Quadro 24 – Coeficiente de Correlação de Pearson – Comprometimento Organizacional e Vínculo	44
Quadro 25 – Coeficiente de Correlação de Pearson – Práticas de RH e o Comprometimento Organizacional	47

Índice de Gráficos:

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por sexo.....	26
Gráfico 2 - Distribuição por Grupo Etário	27
Gráfico 3 - Distribuição por Habilitações Literárias	27
Gráfico 4 – Distribuição por Antiguidade na Organização	28
Gráfico 5 - Distribuição por Função.....	28
Gráfico 6 - Distribuição por Vínculo Laboral	29

GLOSSÁRIO:

ACM – Associação Cristã da Mocidade

ACT – Acordo Coletivo de Trabalho

CO – Comprometimento Organizacional

ESCE/IPS – Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OCG – Organizational Commitment Questionnaire

PGRH – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

RSI – Rendimento Social de Inserção

SPSS – Statistical Program for Social Science

Introdução

Num ambiente económico em rápida mudança, os recursos humanos, assim como as suas práticas tem de estar articuladas para uma adequada gestão. Esses elementos devidamente articulados são fundamentais para uma vantagem competitiva sustentável.

Embora a gestão das pessoas seja há muito reconhecida como um tema central no estudo das organizações, a literatura de pesquisa não avançou de forma significativa o nosso conhecimento sobre o modo como a gestão de recursos humanos afeta o desempenho organizacional (Moura, 2000).

A Gestão de Recursos Humanos ganhou uma grande importância, assumindo um peso estratégico. Hoje a área de gestão de recursos humanos deve promover uma transformação na mentalidade e no comportamento dos profissionais para que estes acompanhem o desenvolvimento tecnológico vivido na indústria mundial.

O comprometimento organizacional é visto como a chave para o diferencial competitivo das organizações e considerado não apenas louvável, mas indispensável para as organizações, numa época marcada pela inovação e iniciativa e pela imprevisibilidade.

O comprometimento dos indivíduos nas organizações é objeto da atenção dos investigadores desde há mais de vinte e cinco anos. Desde os estudos pioneiros de Porter, Steers, Mowday e Boulian (1974), a investigação trouxe múltiplos esclarecimentos inovadores em relação ao conceito, a ponto de o comprometimento se ter tornado na atualidade um campo de investigação dominante em comportamento organizacional. Em termos teóricos, o comprometimento organizacional é entendido como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização que influencia a decisão de permanência na organização e a colaboração para o alcance de resultados da mesma.

O presente estudo assenta na seguinte pergunta de partida: “Qual a relação entre as práticas de Gestão de Recurso Humanos e o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores da ACM de Setúbal?”

O objetivo geral do presente estudo é identificar e analisar a relação entre as práticas de GRH e o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores da Associação Cristã da Mocidade de Setúbal, uma Instituição Particular de Solidariedade Social. Ao nível dos objetivos específicos pretende-se: caracterizar a organização; caracterizar as práticas de GRH da Organização; identificar os tipos de Comprometimento Organizacional e relacionar as práticas de GRH com o Comprometimento Organizacional. Importa, por isso, definir como ponto de partida teórico do presente trabalho, uma breve alusão à GRH e também ao Comprometimento Organizacional através do modelo unidimensional e multidimensional de Meyer e Allen (1997).

A nível metodológico, optou-se pela metodologia de estudo de caso (Yin, 2010) sustentado na aplicação de inquéritos por questionário e na análise documental.

Para analisar as práticas de recursos humanos utilizou-se o inquérito por questionário testado por Esteves (2008). Adotamos a perspetiva das 7 práticas de gestão de recursos humanos: segurança de emprego; formação e oportunidades de desenvolvimento; acolhimento e integração; remuneração; oportunidades de carreira; oportunidade de participação e acesso a informação. Para analisar o Comprometimento Organizacional foi aplicado o inquérito por questionário relativo ao Modelo de Meyer e Allen (1997) "Organizational Commitment Questionnaire" (OCQ), adaptado por Nascimento et al. (2008) à realidade portuguesa, baseado em três componentes: o comprometimento afetivo, o comprometimento normativo e o comprometimento instrumental. Para tratar a informação obtida nos inquéritos por questionário, será utilizado o software SPSS (Statistical Program for the Social Sciences).

O estudo empírico que nos propomos realizar tem como objetivo identificar e analisar a relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional numa Instituição Particular de Solidariedade Social. Importa por isso definir, como ponto de partida teórico do presente trabalho, uma breve alusão à Gestão de Recursos Humanos apresentando e refletindo sobre algumas práticas mais utilizadas na organização. Abordaremos também o Comprometimento Organizacional através do modelo unidimensional e multidimensional de Meyer e Allen (1997).

Esta dissertação tem como principais contributos o enriquecimento do conhecimento das práticas de gestão de recursos humanos e do comprometimento organizacional, bem como o relacionamento que estabelecem entre si num contexto particular associado a instituições de solidariedade social.

Estruturalmente, começar-se-á por apresentar numa primeira parte o enquadramento teórico, através de uma síntese da literatura sobre a Gestão de Recursos Humanos, a sua evolução até à Gestão Estratégia de Recursos Humanos. Posteriormente, abordaremos a temática do comprometimento organizacional, nos modelos unidimensional e multidimensional e por sua vez os antecedentes e as consequências do comprometimento organizacional.

Na segunda parte faz-se a apresentação metodológica da investigação, onde caracterizamos o objeto do estudo e a metodologia utilizada.

A terceira parte diz respeito à análise e discussão dos resultados da investigação através dos inquéritos por questionários dados aos trabalhadores.

Finalmente, no ponto conclusivo, são apresentadas as conclusões, as limitações do estudo e algumas sugestões para futuras investigações.

1. Enquadramento Teórico

Neste capítulo iremos fazer uma primeira aproximação teórica de referência sobre a Gestão de Recursos Humanos, a qual começou a ganhar forma enquanto corpo teórico nos anos oitenta. Iremos incidir em torno da sua evolução até à atualidade. Por fim far-se-á uma abordagem ao construto do Comprometimento Organizacional através do modelo unidimensional e do multidimensional Meyer e Allen (1997), tema este que tem permanecido no centro do debate desde meados dos anos 70, onde tem sido utilizado nomeadamente na concetualização da relação vincular entre o trabalhador e a organização. Num mundo em constante mudança e permanentes desafios, a questão da vinculação dos trabalhadores às organizações assume uma importância acrescida.

1.1. Gestão de Recursos Humanos: contributos históricos e evolução do conceito

Neste subcapítulo descrevem-se a evolução da Gestão de Recursos Humanos, da Gestão de Recursos Humanos à estratégia de Recursos Humanos. Iremos descrever algumas perspetivas, nomeadamente as perspetivas de “best fit”, sistematizadas por Delery e Doty (1996) e Guest (1997).

Ao longo das últimas décadas a Gestão de Recursos Humanos tem sofrido alterações dramáticas, nas suas práticas e papéis, em resposta ao ambiente das organizações. Passou por várias fases sobre como se gerem as pessoas, como se analisa as práticas de gestão de recursos humanos como factores no desempenho nas organizações.

Com a Revolução Industrial ocorrida no século XVIII, emergiram os primeiros sinais das práticas de GRH (Cunha et al, 2012). Antes da era da mecanização, apenas o trabalho manual artesanal permitia satisfazer as necessidades de produção. Após a invenção da máquina a vapor, foram inventadas máquinas de todas as espécies, que ocasionaram os grupos de trabalhadores nas fábricas. O mercado de trabalho não regulamentado permitia que os donos das fábricas usassem de métodos que levassem ao aumento da majoração da produtividade e, conseqüentemente, do lucro, abusando na sua maioria, de procedimentos pouco ortodoxos para garantir o esforço dos trabalhadores na produção (Cunha et al, 2012; Santos, 2008).

A Revolução Industrial estabeleceu um novo padrão de trabalho, caracterizado pela concentração de um elevado número de trabalhadores num mesmo local de trabalho e pela aceleração da produção, que se tornou massificada. Nessa época as condições de trabalho eram muito pesadas, as instalações eram deficitárias e sem salubridade, não existiam períodos de descanso, o recurso ao trabalho infantil era generalizado, e a tónica era colocada na punição como forma de controlar os comportamentos dos trabalhadores (Cunha et al, 2012; Santos, 2008; Cabral-Cardoso, 1999).

A punição incluía castigos corporais, multas e despedimento imediato, extensivo a toda a família, dado que a relação empregador-empregado se estabelecia com o núcleo familiar. Numa

época em que não existiam sistemas de proteção ou segurança social, este facto conduzia à miséria (Rodrigues, 2014).

Na segunda metade do século XIX, os empregadores tomaram consciência dos problemas sociais provocados pela industrialização em curso e ofereceram assistência aos trabalhadores para resolver os seus problemas pessoais (Sekiou et al. 2001).

É nesta fase que surgem as teorias clássicas das organizações, as quais preconizam que uma gestão com sucesso organizacional passa por um elevado controlo, forte racionalização e supervisão. Os gestores passaram a ter como principal preocupação o método e a tecnologia de trabalho (Camara et al, 2007). Os princípios das teorias clássicas nem sempre foram bem aceites pelos trabalhadores e sindicatos porque viam estas teorias como um meio sofisticado de exploração dos trabalhadores e interesses patronais (Chiavenato, 1987). A teoria das relações humanas surge, assim, como uma necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho.

No final do século XIX surgem os embriões do que viria mais tarde a denominar-se por função pessoal/ recursos humanos, sob a forma de welfare officers, funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou mais necessitados. Esta função foi sempre ocupada por uma mulher, criada para satisfazer as preocupações humanistas de alguns trabalhadores adeptos da reforma social ou que partilhavam outras motivações de natureza religiosa, bem como para limitar a influência sindical no interior das fábricas (Cunha et al. 2012).

A partir do início do século XX apesar de todas as preocupações humanistas, é a adoção da filosofia taylorista que dá o impulso para a estruturação da função pessoal. Com a divisão científica do trabalho, surgem questões técnicas específicas da GRH, como definição de posto de trabalho, seleção, formação, avaliação de desempenho e gestão de incentivos, pelo que a função deixa de estar acessível a qualquer indivíduo, pressupondo a aquisição de competências e conhecimentos para o seu desempenho (Cunha et al., 2012). Em suma, o taylorismo profissionalizou a gestão e gerou necessidades de conhecimento sobre o trabalho e a produção, que só poderiam ser satisfeitas com o desenvolvimento de estudos superiores sobre matérias do trabalho e da organização (Cunha et al., 2012, Bilhim, 2004).

1.1.1. Da Gestão de Recursos Humanos à Estratégia de Recursos Humanos

A gestão estratégica de RH é muito mais do que uma simples gestão, implica um conjunto de decisões de gestão, comportamentos ou procedimentos que determinam o futuro de uma organização (Bilhim, 2004).

Muitos problemas de gestão das pessoas, como aliás da gestão em geral, são consequências das profundas transformações decorrentes da revolução industrial (Cunha et al, 2012).

Desde há longo tempo que a problemática dos recursos humanos tem vindo a ser uma preocupação por parte dos profissionais, tanto mais visível quanto se torna decisivo para o resultado organizacional a existência de recursos humanos adequados, competentes e motivados. Por isso a gestão de RH é cada vez mais um desafio, deve estar atualizada com as rápidas mudanças da envolvente. Esta surge como um conceito dinâmico de estratégia que alinha as pessoas com os objetivos da organização, podendo mesmo incluir os trabalhadores na definição da visão e dos objetivos da organização (Bilhim, 2004).

A função pessoal transformou-se em função de Recursos Humanos. Essa mudança é na perspetiva e na prática. A conceção tradicional do pessoal, como uma fonte de custos que é necessário minimizar, mudou para a conceção de um pessoal considerado como um recurso cuja utilização é necessário otimizar (Peretti, 2007). A rápida e progressiva globalização dos negócios e os seus impactos nas empresas, centra-se na forma como responder à procura cada vez mais global e integrada e à especificidade dos mercados locais. A prosperidade atual e futura das empresas dependem do desenvolvimento das pessoas que possam funcionar com sucesso num contexto global (Bilhim, 2004:150).

A Gestão de Recursos Humanos tem sido muitas vezes perspetivada como um termo genérico e simples para tudo o que concerne a relação organizacional entre empregadores e empregados. Não se pode afirmar que exista, uma teoria consistente de GRH. Contudo, é possível encontrar um conjunto de elementos intercalados que poderão constituir-se como “pilares” do seu modelo teórico e que definem as políticas de GRH encetadas nas empresas.

Na evolução do conceito de GRH, existem duas perspetivas de abordagens que são, talvez, as mais significativas: a abordagem “hard” e a abordagem “soft”. A primeira enfatiza na GRH a palavra Recursos, em que reflete a visão dos recursos humanos como um custo, o que equivale a entender as pessoas como um recurso organizacional, que deve ser gerido a baixo custo e com o máximo benefício, frequentemente associada a denominação de Gestão de Pessoal. Nesta abordagem os trabalhadores são meios para atingir os objetivos organizacionais e a sua vantagem competitiva, a retenção dos trabalhadores é menos importante que a sua contratação de elementos que garantam a produtividade e eficiência (Fombrum et al., 1984). Por sua vez, a abordagem “soft” enfatiza a palavra Humanos, associada em termos de denominação a Gestão dos Recursos Humanos, que é o reflexo das preocupações com a competitividade com que as organizações se confrontam, devido ao elevado incremento da globalização dos negócios e atividades, ou seja, considera as pessoas um recurso raro e diferente dos outros recursos, cuja criatividade, competência, qualidade e envolvimento constituem a essência da vantagem competitiva (Walton, 1985; Truss et al., 1997; Caetano e Vala, 2007; Bilhim, 2004).

O Início da década de 80 levou a uma maior preocupação com o nível estratégico da gestão das pessoas nas organizações, daí ao aparecimento de duas abordagens: a abordagem de Michigan e a abordagem de Harvard (Carvalho, 2005; Beer et al., 1984; Price, 1994; Carvalho, 1998).

A Abordagem de Michigan teve uma elevada contribuição para a GRH pois, a GRH é vista como uma ferramenta complementar de gestão que pode ser usada para facilitar a implementação de estratégias, tomando como pano de fundo a recessão económica vivida nessa altura (anos 80), e a crescente complexidade e ritmo de mudança enfrentado pelas empresas. O modelo apresentado por esta escola representa o sistema de GRH num ciclo sequencial de quatro componentes: a seleção, a avaliação, a recompensa e o desenvolvimento que giram em torno do desempenho desejado. Estas componentes devem ser postas em prática de acordo com os objetivos da organização e de forma a garantir o sucesso das estratégias organizacionais (Carvalho, 2005).

A abordagem Harvard, fornece-nos um modelo baseado num mapa estratégico da intervenção da GRH. As políticas deste modelo resultam no empenhamento dos trabalhadores com a missão e os valores da organização, a congruência através da ligação dos objetivos dos RH com os objetivos organizacionais, a competência, desenvolvimento uma mistura apropriada de capacidade, habilidades e conhecimentos e a eficiência dos custos, distribuindo o desempenho de uma forma competitiva (Beer et al., 1984; Price, 1994; Carvalho, 1998).

Deste modo, surge a GERH definida como um processo de desenvolvimento e implementação de práticas de RH visando o melhoramento e a facilitação do cumprimento dos objetivos estratégicos da organização. A estratégia da organização é articulada aos processos de recursos humanos, por meios de objetivos organizacionais que exercem impacto na gestão eficaz das pessoas. A gestão de recursos humanos passou a tratar a articulação e o ajustamento entre as pessoas que trabalham na organização e as necessidades estratégicas desta, garantindo a total utilização desses recursos disponíveis de forma eficaz e eficiente (Silva et al. 2009).

O conceito de gestão estratégica de recursos humanos integra as políticas da GRH da organização com a estratégia corporativa, as filosofias de emprego, os valores nucleares da empresa, as competências organizacionais e os processos de negócio que acrescentam valor à organização (Tavares e Caetano, 1999).

Durante as últimas décadas houve uma mudança de perspetiva relativamente ao foco da pesquisa em matérias de gestão estratégica de recursos humanos (Delery e Doty, 1996). Para estes autores, a grande diferença com o passado prende-se com o foco da pesquisa que passou de abordagem micro analítica para uma abordagem macro organizacional, que tem como objetivo principal demonstrar a importância da PGRH no sucesso das organizações (Delery e Doty, 1996).

A perspetiva estratégica suscitou questões sobre o impacto das pessoas sobre a implementação das estratégias organizacionais, fazendo surgir a noção que tem de existir alinhamento estratégico organizacional com o alinhamento estratégico da Gestão de Recursos Humanos. Esse alinhamento é visto em duas perspetivas: a perspetiva vertical e a perspetiva horizontal (Silva et al. 2009). A perspetiva vertical (perspetiva Macro) refere-se ao ajuste entre o modelo de GRH e alguns fatores como a estratégia e os objetivos organizacionais, os desafios do ambiente competitivo e as características da sociedade em que a organização está inserida. Por outro lado, a perspetiva horizontal (perspetiva micro/ interna) refere-se à consistência interna do

modelo de gestão de RH, o que implica a articulação e coerência entre as estratégias, políticas e práticas de gestão de RH e os diversos factores associados às pessoas na organização (Silva et al. 2009).

Além de mudanças nas preocupações e nas práticas dos gestores de RH, a nova perspectiva trouxe o reposicionamento da função como parte integrante da equipa de gestão e um novo estatuto para o gestor de RH (Cunha et al, 2012).

Nas organizações em que o modelo tradicional da administração de pessoal servia de quadro orientador, as atividades desempenhadas pelos gestores de pessoal eram essencialmente de natureza administrativa e operacional, pouco interferindo com a restante atividade da empresa, alheio à área de negócio. A falta de uma linguagem comum com as outras áreas da gestão conduzia a dificuldades de comunicação e de articulação das práticas de gestão das pessoas com a gestão das outras áreas funcionais (Cunha et al, 2012). Para estes, o novo modelo levou a uma maior credibilidade da função, ou seja, permitiu um acesso mais fácil do gestor de RH à gestão de topo. A integração na equipa de gestão (de topo) implicou, a devolução à linha de uma parte considerável da gestão operacional, pressupondo que os gestores de linha possuem conhecimentos de gestão de pessoas e receptividade para assumir esse papel (Cunha et al, 2012).

1.1.1.1. Perspetivas da GERH

A preocupação central dos contributos teóricos para a análise das perspetivas do “best-fit” é de resolver o problema de ajustamento (“fit”) entre as práticas de gestão de RH e a estratégia da organização, tendo como objetivo garantir o melhor desempenho e/ou a melhor adaptação ao meio envolvente.

Delery e Doty (1996) sistematizam a literatura sobre a gestão estratégica de RH em três perspetivas dominantes: a perspetiva universalista, a contingencial e a configuracional.

A perspetiva universalista parte do pressuposto que algumas práticas são mais eficazes por conduzirem a melhores resultados, independentemente das circunstâncias. Esta perspetiva é conhecida com a abordagem das “melhores práticas”. Além de analisar a eficácia de práticas isoladas, esta perspetiva admite que estas “melhores práticas” produzem benefícios de forma aditiva, ignorando-se eventuais incompatibilidades e contradições entre elas. Ou seja, segundo este ponto de vista, uma organização que adote as “melhores práticas” de recrutamento e as “melhores práticas” de formação, poderá aspirar a um melhor desempenho do que outra que se limita a adotar as “melhores práticas” de recrutamento (Delery e Doty, 1996; Marchington e Grugulis, 2000).

Bilhim (2004), afirma que a perspetiva universalista se caracteriza pela mudança de enfoque do nível micro (tendo por base o comportamento individual) para o macro (tendo por base o todo organizacional), permitindo, por um lado, uma maior integração funcional das funções de GRH e,

por outro lado, a revelação da relação entre as características organizacionais e as PGRH, com recursos à utilização de dados qualitativos e quantitativos.

Para Huselid (1995), o argumento de que o desempenho organizacional é melhorado com o uso de práticas de GRH. Os “sistemas de trabalho de elevado desempenho” – alternativamente chamados de sistemas baseados no “empenhamento” ou no “envolvimento” (Becker e Gerhart, 1996; Huselid, 1995) – caracterizam-se por serem constituídos por um determinado grupo de práticas ditas inovadoras, progressivas ou orientados para o empenhamento (Huselid, 1995), que se pensa melhorarem a eficiência e eficácia organizacional qualquer que seja o contexto da organização.

Inicialmente, investigações empíricas seguiam tendências de examinar as práticas de Gestão de Recursos Humanos uma a uma. No entanto, os estudos revelam que o investimento e a avaliação de processos de recrutamento e seleção e socialização estavam positivamente relacionados com melhorias na satisfação e no grau de empenhamento dos empregados e menores taxas de rotatividade (Allen e Meyer, 1990) bem como com uma maior produtividade e melhor desempenho organizacional (Delaney e Huselid, 1996).

Apontava-se, pois, para a existência de um conjunto de “boas práticas”, que são eficazes em qualquer organização, independentemente do seu contexto externo (Wood, 1995), evidenciando assim um carácter universalista (Delery e Doty, 1996).

Uma abordagem mais recente, vai no sentido de considerar que será obtido maior benefício quando as “boas práticas” forem complementadas de uma forma concertada e internamente consistente em que se verifique um razoável grau de complementaridade, reforço mútuo ou sinergia (Delery e Doty, 1996; Huselid, 1995).

Delery e Doty (1996) enfatizam a importância da consistência das práticas de Gestão de Recursos Humanos de modo que o efeito total das práticas seja maior que a soma individual. Esta noção é influenciada pela lógica do sistema de trabalho de alto desempenho, que enfatiza o alinhamento das práticas de Recursos Humanos de forma a assegurar que a empresa ganhe sinergia com a implantação de um conjunto integrado de práticas de GRH, em vez de práticas isoladas e desarticuladas.

Nos últimos anos, tem vindo a ganhar terreno uma outra perspetiva (perspetiva contingencial), suportada em diversas pesquisas que têm mostrado que, mais do que boas práticas isoladas, o que realmente conduz a melhores resultados é o pacote completo dessas práticas, a sua consistência interna, as sinergias e complementaridades que podem ser obtidas. As práticas devem ser consistentes e adequadas às circunstâncias, isto é, ajustadas à estratégia da organização e ao contexto em que esta desenvolve a sua atividade. Trata-se de abordar as práticas no seu conjunto (Yer e Reeves (1995); MacDuffie (1995); Delery e Doty (1996); Marchington e Grugulis (2000); Schuler e Jackson (1987); Miles e Snow (1978, 1984), *cit. in* Cunha *et al.*, 2012).

A perspetiva configuracional, parte do pressuposto de que o desempenho organizacional depende do grau de proximidade das práticas de gestão de RH a uma configuração considerada “ideal” (Artur, 1992, 1994; McDuffie, 1995, *cit. in* Cunha *et al.*, 2012).

Nesta perspetiva, a eficácia organizacional é vista como dependente, não só do desenvolvimento de uma configuração de políticas e práticas de GRH internamente consistente (integração horizontal), mas também da congruência entre esse sistema e as outras características organizacionais, entre as quais a estratégia organizacional (integração vertical) (Carvalho, 2005).

Guest (1995, 1997) considera que a natureza da gestão de RH pode ser analisada quer empiricamente como conceptualmente. A nível empírico remete para o estudo das políticas e práticas de gestão de pessoas que têm sido implementadas pelas organizações. A nível conceptual remete para uma análise dos pressupostos que estão na base do que se considera ser a gestão RH.

A explicação para a passagem da Gestão de Pessoal à Gestão de RH reside na adoção de práticas opostas, nomeadamente o “planeamento de efetivos” proactivo, estratégico, integrado e de longo prazo; o “contrato psicológico” baseado no envolvimento dos trabalhadores; o autocontrolo (por oposição ao controlo externo); o relacionamento individual numa base de confiança; a flexibilidade e polivalência dos papéis e a máxima utilização de investimento (Guest, 1995, 1997).

Os quatro elementos principais da gestão de recursos humanos, são a integração estratégica, a qualidade, a flexibilidade e o empenhamento, ou seja, as políticas de gestão de recursos humanos estão desenhadas para produzir a integração estratégica, o elevado empenhamento, a elevada qualidade e a flexibilidade (Guest, 1995, 1997).

Em suma, a função recursos humanos desenvolveu-se em diversas fases, que não se excluem, mas que coexistem e se complementam (Bilhim, 2004), resultado das teorias organizacionais: Administração de Pessoal, Gestão de Pessoal, Gestão de Recursos Humanos e Gestão Estratégica de Recursos Humanos. A Administração de Pessoal centra-se essencialmente em atividades de carácter administrativo. A Gestão de Pessoal começa a assumir novas perspetivas ou seja, centrada em preocupações humanistas. A Gestão de Recursos Humanos desenvolve a lógica qualitativa e surge como resposta estrutural às alterações produzidas no ambiente das organizações. Por último, a Gestão Estratégica de Gestão de Recursos Humanos, as práticas de Gestão de Recursos Humanos devem estar alinhadas com as intenções e decisões estratégicas organizacionais (Bilhim, 2004).

É hoje consensual, que as pessoas são uma fonte importante de vantagem competitiva. É também claro que a Gestão de Recursos Humanos deve atuar como verdadeiro parceiro estratégico na gestão das empresas, agindo como factor de adaptação às envolventes interna e externa (Cunha *et al.*, 2012; Bilhim 2004).

Para uma organização, não são tão importantes os recursos, mas sim, a forma como são geridos, ou seja, a estratégia deve estar em consonância com as práticas de Gestão de Recursos

Humanos. Por exemplo, o sistema de recompensas associado ao desempenho da organização. O sistema de recompensas como o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da organização, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo trabalhador aos resultados do serviço, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (Câmara, 2000).

A literatura nos últimos anos tem revelado repercussões relevantes das práticas de Gestão de Recursos Humanos nas atitudes e comportamentos dos indivíduos a diversos níveis, enquanto factores potenciadores do desenvolvimento da motivação, comprometimentos organizacional e satisfação no trabalho.

1.2. Comprometimento Organizacional

Este subcapítulo centra-se no Comprometimento Organizacional, tema este que na literatura tem suscitado interesse de alguns investigadores na área do comportamento organizacional (Meyer e Allen, 1991, 1997; O'Reilly e Chatman, 1986). Apesar de diferentes abordagens teóricas, existe um traço que é comum dos estudos efetuados, ou seja, a explicitação dos níveis de comprometimento do trabalhador em contexto.

O constructo do comprometimento organizacional tem sido utilizado para conceptualizar a relação de vinculação de um indivíduo para com a organização em que trabalha (Tavares, 2011). Para Caetano e Tavares (2000), as consequências associadas ao comprometimento organizacional fazem com que este constructo se torne relevante quer do ponto de vista das organizações, quer dos próprios indivíduos, quer ainda numa perspetiva social mais vasta.

Segundo Tavares (2011), as organizações valorizam o comprometimento dos seus trabalhadores uma vez que esta reduz os comportamentos de retirada organizacional, entre os quais o absentismo e o turnover (considerados importantes para a eficácia e a produtividade organizacional). Por sua vez, os trabalhadores que estão comprometidos com a organização envolvem-se com mais frequência em comportamentos extra-papel e em comportamentos criativos e de inovação, fundamentais para manter a competitividade organizacional.

Como refere Tavares (2011), do ponto de vista dos indivíduos, é frequente verificar-se que as organizações tendem a atribuir, direta ou indiretamente, maiores recompensas quer extrínsecas (nível salarial ou dos benefícios organizacionais), quer intrínsecas (oferecendo melhores oportunidades de carreira) aos trabalhadores mais comprometidos.

Por fim numa perspetiva mais alargada, a sociedade como um todo tende a beneficiar do comprometimento organizacional da sua força laboral, uma vez que esta induz com maior probabilidade a uma produtividade nacional elevada e por sua vez a uma melhor qualidade do trabalho facilitando o crescimento económico da sociedade (Tavares, 2011).

No quadro atual, a ideia de “um emprego para a vida” começa a não ser uma realidade, e poderá colocar em causa a pertinência do comprometimento organizacional. No entanto, apesar desta realidade, as organizações continuam a selecionar os melhores trabalhadores, os mais

competentes, dedicados, flexíveis e de elevado desempenho, visto que continua a ser fulcral para as organizações o nível de comprometimento dos seus trabalhadores como forma de retenção dos melhores (Tavares, 2011).

Para Meyer e Allen (1997), o comprometimento organizacional consiste no estado psicológico que caracteriza a relação que o trabalhador mantém com a organização. De acordo com os mesmos autores, uma melhor compreensão da ligação do indivíduo com a organização é conseguida quando são analisados estes três componentes em simultâneo, uma vez que o indivíduo pode manifestar todas as dimensões do comprometimento organizacional.

1.2.1. Modelos Unidimensional

A opinião dos investigadores acerca das dimensões do constructo comprometimento organizacional parece não ser unânime. Alguns autores defendem que o comprometimento organizacional é um constructo unidimensional (Becker, 1960), outros concetualizam o modelo como tridimensional (O' Reilly e Chatman, 1986; Allen e Meyer, 1990).

A unidimensionalidade do constructo de comprometimento organizacional é vista por Meyer e Allen (1984), na conceptualização do modelo de Becker (1960) numa única dimensão semelhante ao comprometimento instrumental. Para este autor (Becker, 1960) o comprometimento é interpretado como uma tendência do indivíduo para adotar linhas consistentes de atividades que implicam uma escolha, ou seja, a escolha de permanecer ou não na organização em função da análise aos custos associados à sua permanência/ saída. Neste ponto de vista, o indivíduo permanecerá na organização enquanto a relação custo/ benefício se justifique.

Para Porter et al. (1974), o comprometimento organizacional é considerado um fenómeno estrutural e define-se como uma relação forte entre um indivíduo identificado e envolvimento com uma organização, sendo caracterizado por alguns factores nomeadamente: estar disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização; tem de acreditar (crença) e aceitar os valores e objetivos da organização; e deve ter um forte desejo de permanecer na organização.

Wiener (1982) postulou uma abordagem sobre comprometimento organizacional centrada numa vertente normativa. Nesta corrente, o comprometimento organizacional resulta da totalidade das pressões normativas interiorizadas para agir conforme os objetivos e interesses organizacionais, isto é, as normas e valores organizacionais tendem a moldar o comportamento do indivíduo em consonância com o que a organização deseja.

As diferentes abordagens unidimensionais do constructo comprometimento organizacional traduzem diferentes componentes da relação e/ ou ligação entre o indivíduo e a organização. Estas diferentes definições levaram ao aparecimento de modelos multidimensionais do comprometimento organizacional. Estes são reforçados pela ideia que diferentes componentes podem ter diferentes antecedentes e gerar diferentes efeitos.

1.2.2. Modelos Multidimensionais

Entre as abordagens multidimensionais, foram propostas várias concepções do comprometimento. Alguns autores conceberam o comprometimento como uma ligação percecionada (Klein, Brinsfield e Molloy, 2006, *cit. in* Vandenbergue, 2009).

Os autores O'Reilly e Chatman (1986) veem o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica de um indivíduo com uma organização e a ligação psicológica que une o indivíduo e a organização. Estes autores procuraram distinguir as diferentes bases em que essa ligação pode assentar. Foram propostas três bases de comprometimento: a identificação, a internalização e o aquiescimento. A identificação tem a ver com o processo pelo qual o indivíduo integra certos atributos, móveis ou características da organização (o comprometimento baseado na identificação traduz um desejo de afiliação com esta). A internalização reflete a congruência dos valores do indivíduo com os da organização. Por último, o aquiescimento ocorre quando um indivíduo adota certos comportamentos e atitudes, com a finalidade de obter um benefício particular (trata-se de uma implicação instrumental).

Por seu turno, Meyer e Allen (1991) definem o comprometimento organizacional como um estado psicológico que caracteriza a relação de um trabalhador com a sua organização e que por sua vez, tem implicações sobre a decisão de continuar a ser, ou não, membro da organização, podendo essa ligação psicológica revestir diferentes formas.

Os autores apresentam um modelo de comprometimento organizacional assente em três componentes subjacentes a três estados psicológicos, não mutuamente exclusivos: uma ligação eficaz do indivíduo à organização (afetivo), uma obrigação moral de permanecer na organização (normativo) e um reconhecimento dos custos associados ao abandono da organização (continuidade/ Instrumental).

O comprometimento afetivo está associado ao estado emocional do indivíduo, à identificação com a organização e à participação na organização, ou seja, o grau em que o indivíduo se sente emocionalmente envolvido com a organização, e por seu lado, quanto mais emocionalmente estiver envolvido à organização maior a sua motivação para contribuir para a mesma. O indivíduo envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização (Meyer e Allen, 1997).

O comprometimento normativo representa o sentimento de obrigação e de dever moral de permanecer na organização. O desempenho no trabalho é concretizado de forma competente, mas sem o entusiasmo e envolvimento, sendo a permanência na organização garantida enquanto durar um elevado sentimento de obrigação moral de continuar na organização (Meyer e Allen, 1997).

O comprometimento continuidade/ instrumental/ calculativo resulta de relações transacionais num investimento pessoal com vista a um determinado retorno. A decisão de permanência do indivíduo na organização depende das avaliações que faz dos custos e benefícios associados à sua saída da organização. Este comprometimento representa uma consciência dos custos inerentes ao abandono da organização, que poderá ser de natureza

financeira ou psicológica, permanecem na organização porque acreditam que precisam de o fazer (Meyer e Allen, 1997) (quadro 1).

Quadro 1 – Componentes do comprometimento Organizacional – Meyer e Allen (1991)

Componente	Caracterização	Motivo para permanecer na organização	Caracterização distintiva
Afetivo	Grau em que o sujeito se sente emocionalmente vinculado e identificado e envolvido com a organização.	Sentimento de querer permanecer.	Desejo
Calculativo	Grau em que o sujeito se mantém vinculado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da mesma. Este sentimento poderá advir da ausência de alternativas de emprego.	Sentimento da necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o sujeito possui um sentimento de obrigação (ou dever moral) de permanecer na organização.	Sentimento de dever de permanecer.	Obrigaçã

Fonte: Adaptado de Cunha *et al.*, (2006)

Nascimento *et al.* (2008) desenvolveram um trabalho com o objetivo principal de contribuir para o estudo da validação do “Modelo das três Componentes”, assim como das três escalas a ele associadas: componentes afetivas, componentes normativas e componentes calculativas, para o contexto português (figura 1). Com os resultados obtidos, estes autores não validaram o modelo, na medida em que foi encontrada uma estrutura de relações entre as três componentes que não estavam em linha com o quadro teórico e empírico estabelecido.

Assim sendo, houve necessidade de considerar a eliminação de alguns itens originais para permitir validar as três escalas (Anexo 1). Será este o estudo de suporte conceptual ao presente trabalho empírico, no que diz respeito à temática de comprometimento organizacional (Nascimento *et al.*, 2008).

1.2.3. Antecedentes e Consequências do Comprometimento Organizacional

Dadas as diferentes conceptuais existentes entre as diferentes formas de comprometimento, não é estranho constatar que os determinantes do comprometimento variam de uma forma para a outra e que a intensidade das relações com estas seja igualmente variável. Veremos quais são os principais antecedentes do comprometimento e como é que estão ligados às diferentes formas.

Ao longo das últimas décadas vários estudos têm procurado compreender os antecedentes, correlatos e consequências do comprometimento organizacional. No campo das pesquisas sobre as variáveis de que influenciam o comprometimento organizacional merecem destaque duas meta-análises: uma desenvolvida por Mathieu e Zarac (1990) e outra por Meyer *et al.* (2002). Estas análises são consideradas um marco-teórico, visto que reúnem de forma consistente os principais estudos desenvolvidos sobre a temática.

Através de um estudo relacionado sobre o comprometimento organizacional dos docentes de uma instituição do ensino superior, Cordeiro (2014) defende que o comprometimento

organizacional encontra-se relacionado com algumas variáveis sociodemográficas e que as características de cada indivíduo aparecem como possíveis variáveis explicativas do comprometimento organizacional. Salieta, ainda, que apesar de não ser consensual o valor destas variáveis na importância do comprometimento organizacional já existem algumas pesquisas que comprovam haver correlações, inclusivamente fortes, entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional (Mathieu e Zagag, 1990; cit in Cordeiro, 2014).

De acordo com Mathieu e Zajac (1990), a maioria dos investigadores tem incluído variáveis pessoais em estudos sobre comprometimento organizacional, mais como estatísticas descritivas do que como variáveis explicativas. Os autores acima referenciados encontraram vários estudos em que existe uma relação positiva entre as características do trabalho e o comprometimento organizacional, mais concretamente com o desafio de trabalho, variedade de habilidades e autonomia.

Para Mathieu e Zajac (1990), os antecedentes envolvem as características pessoais, as relações grupo versus líder, características organizacionais, e os estados de percepção da função (role states). Como correlatos, no entender desses autores, vêm a motivação, o stress e o envolvimento no trabalho e como consequentes, os autores veem o desempenho no trabalho.

Integrando as concepções teóricas sobre as três componentes de Meyer e Allen (1991, 1997) e Allen e Meyer (1990) (multidimensionais), postularam a existência de categorias distintas de variáveis de influência para cada uma das componentes, nomeadamente:

- Compromisso Afetivo: é desencadeado pelas experiências anteriores de trabalho, principalmente as que satisfazem necessidades psicológicas do emprego, levando-o a sentir-se confortável na organização e por sua vez, competente nas funções desempenhadas;
- Compromisso Instrumental Continuidade: é desenvolvido pelo número de investimentos (side-bets) feitos pelo indivíduo na organização e pela falta de alternativas de emprego no mercado de trabalho;
- Compromisso Normativo: é um estado psicológico desencadeado pelas experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, como também pelo processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do indivíduo na organização.

Certas variáveis sociodemográficas estão tipicamente relacionadas com o comprometimento organizacional. Assim, as meta-análises revelam uma ligação entre idade e o comprometimento, isto é, os trabalhadores mais velhos tendem a estar mais comprometidos do que os mais jovens. Esta relação verifica-se com o comprometimento afetivo, com o comprometimento normativo e com o comprometimento instrumental continuidade (Mathieu e Zajac, 1990; Meyer et al., 2002).

Na relação entre a antiguidade e o comprometimento pode-se explicar de diversas formas. Por um lado, um mecanismo de justiça cognitiva poderia levar os trabalhadores que tivessem ligados à organização há mais tempo a justificar este comportamento pelo facto de sentirem uma ligação afetiva com ela (Meyer e Allen, 1991). Por outro lado, o facto de a organização ter mantido a relação de emprego durante longos anos poderia ser percecionado como recurso oferecido pela organização, logo suscitar no indivíduo uma ligação emotiva acompanhada de um sentimento de obrigação de se manter na organização. Por fim, como normalmente a antiguidade é acompanhada por uma bonificação das vantagens sociais (Mathieu e Zajac, 1990), é possível constatar uma ligação entre essa variável e o comprometimento de continuidade, ou seja, quanto mais vantagens sociais o indivíduo obtém, mais elevado se torna o custo de abandonar a organização e, logo, de sacrificar as suas vantagens. No entanto, verifica-se que a relação entre a antiguidade e o comprometimento, os indivíduos que apresentam um fraco nível de comprometimento ser mais suscetíveis de deixar a organização.

A meta-análise de Mathieu e Zajac (1990) sugere que a presença de relações positiva entre o comprometimento afetivo e certas características ligadas ao posto, mais concretamente a nível de desafio, a variedade das tarefas e o grau de autonomia. Segundo estes autores, as características do posto estariam mais fortemente ligadas ao comprometimento afetivo, com aquilo que poderíamos chamar a riqueza do posto: a autonomia, a variedade, o feedback, a identidade e o sentido de tarefa. Com efeito, ao fornecer a um individuo um posto rico em oportunidades de aprendizagem (pelo seu nível de dificuldade, pela variedade das tarefas, etc.) e, por seu lado, oferecendo um certo grau de autonomia, a organização pode contribuir para colmatar duas necessidades fundamentais: a necessidade de autonomia e a necessidade de competência. Como sublinham Mathieu e Zajac (1990) verifica-se a existência de uma causalidade recíproca, ou seja, os indivíduos estão mais comprometidos percecionam o seu posto como mais rico, característica que, neste quadro teórico, sugere que a consideremos como um antecedente do comprometimento.

Os elevados níveis de comprometimento organizacional têm sido relacionados com consequências positivas para as organizações, tais como baixos níveis de absentismo, turnover, elevados níveis de desempenho individual, entre outros.

Para Rego & Pina e Cunha (2007) as investigações desenvolvidas sobre espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional sugerem que as pessoas denotam mais elevado comprometimento afetivo e normativo, e mais fraco comprometimento instrumental, quando experimentam mais forte sentido de espiritualidade no trabalho. Segundo Rego et al. (2007), espiritualidade nas organizações é a existência de oportunidade na organização para realizar trabalho com significado, no contexto de uma comunidade, com sentido de alegria e respeito pela vida interior. Ainda segundo estes autores, a protensão para a espiritualidade nas organizações contribui para um sentido de segurança psicológica e emocional, valorização dos indivíduos como seres nas dimensões intelectual, emocional, espiritual, e sentimentos de autodeterminação, alegria e pertença. Consequentemente, estes estados espirituais e

motivacionais favorecem maior ligação afetiva com a organização e comportamentos de lealdade e de maior produtividade (Rego & Pina e Cunha, 2007).

A literatura empírica revelou a existência de uma correlação positiva entre a subdimensão sacrifício pessoal e o comprometimento afectivo e, por sua vez, uma correlação negativa, estatisticamente significativa, entre a subdimensão falta de alternativas e o comprometimento afectivo (Dunham, et al., 1994). No entanto, quanto ao comprometimento afectivo, pode considerar-se que a congruência de valores entre o indivíduo e a organização pode ser vista como uma subdimensão, ou como um antecedente-consequente, desta componente da implicação.

Segundo Tavares (2011) as consequências do comprometimento organizacional comumente descritas na literatura apontam para a diminuição do absentismo, orientação para a inovação, melhoria do desempenho e comportamento extra-papel.

A nível organizacional, Meyer e Allen (1997) sugerem que o comprometimento está negativamente correlacionado com a intenção dos indivíduos deixarem a organização e com o comportamento de turnover voluntário. Salientam que trabalhadores com forte comprometimento afectivo têm uma maior motivação ou desejo de contribuir significativamente para a organização, do que aqueles que têm um fraco comprometimento afectivo. Assim, espera-se que os indivíduos com forte comprometimento afectivo sejam menos ausentes no trabalho e estejam mais motivados a ter um melhor desempenho. No entanto os estudos de Mathieu e Zajac (1990) mostraram correlações nulas entre estas variáveis comprometimento e desempenho.

Meyer e Allen (1997) referem a possibilidade do comprometimento organizacional ter também implicações no indivíduo. As experiências vividas no local de trabalho afectam os indivíduos, quer a nível individual quer a nível profissional, tendo implicações no seu bem-estar.

Para Randall (1987), considerando o balanço positivo e negativo do nível de comprometimento assumido pelos trabalhadores, o mais adequado é um nível de comprometimento moderado, o que significa uma força estável e níveis de satisfação razoáveis e um equilíbrio entre os interesses individuais e organizacionais, permite ter indivíduos mais motivados e, simultaneamente, mais comprometidos.

No quadro 2 encontram-se sintetizadas as possíveis consequências resultantes do comprometimento organizacional, quer para o indivíduo quer para a organização.

Quadro 2 – Consequências do Comprometimento Organizacional

Nível de comprometimento	Consequências	
	Positivas	Negativas
Comprometimento elevado	Maior segurança e estabilidade da força de trabalho, maior empenho na prossecução dos objetivos da organização e dedicação total a mesma.	Reduz a flexibilidade da organização, limita a inovação (uma vez que os trabalhadores tendem a ser mais conformistas e a rejeitar alterações) e podem gerar-se conflitos com colegas que apresentam menores níveis de compromisso organizacional.
Comprometimento moderado	Maior tempo de permanência dos trabalhadores na organização, diminuição das intenções de turnover e uma maior satisfação no trabalho.	O facto de os trabalhadores não estarem tão comprometidos com a organização, poderá fazer com que estes ponderem entre a satisfação dos interesses da mesma e dos seus interesses pessoais.
Comprometimento baixo	O elevado turnover e absentismo, que por norma é típico de trabalhadores pouco comprometidos, dá à empresa razões objetivas para os dispensar, caso se trate de trabalhadores conflituosos, com fraco desempenho.	As consequências negativas para a empresa resultantes de um baixo compromisso tem um peso muito superior: elevado turnover, absentismo, falta de pontualidade, fraca produtividade, deslealdade face à organização e possibilidade de os trabalhadores se envolverem em ações prejudiciais para a organização.

Fonte: Adaptado de Randall (1987)

Em suma, vários estudos revelam que o comprometimento se relaciona de forma positiva com o comportamento de cidadania organizacional e apresenta uma relação negativa com o absentismo e o turnover, sendo esta última variável mais amplamente estudada. No entanto, quanto à relação entre comprometimento organizacional e desempenho verifica-se uma falta de consenso nos resultados.

Segundo Cordeiro (2014), os resultados de diferentes conjugações das variáveis sociodemográficas, está na base de modelos de comprometimento organizacional, ou seja, os diferentes níveis de comprometimento organizacional estão muitas vezes ancorados pelas características pessoais e profissionais.

1.3. Impacto das Práticas e Políticas da Gestão de Recursos Humanos no Comprometimento Organizacional

A Gestão de Recursos Humanos envolve todas as decisões ao nível da gestão e de todas as práticas que afetam diretamente os indivíduos que trabalham numa organização. Sendo a década de 90 uma época de proliferação de políticas de downsizing e outsourcing pode ser incongruente debater-se questões do commitment na organização. No entanto, na atualidade, a Gestão de Recursos Humanos, vê neste conceito uma forma competitiva capaz de tornar as organizações mais eficazes e únicas no mercado.

As práticas e as políticas de gestão de recursos humanos têm sido analisadas enquanto factores potenciadores do desenvolvimento do comprometimento de um indivíduo à organização.

As práticas analisadas da literatura são nomeadamente: os processos de recrutamento e seleção dos novos indivíduos à organização; os processos de socialização dos indivíduos recém-chegados; os planos de formação profissional e os sistemas de incentivos, estes últimos quer a nível extrínseco (recompensas monetárias e benefícios organizacionais), quer a nível intrínseco (como as oportunidades de promoção organizacional).

O recrutamento seletivo pode contribuir para o comprometimento afetivo e normativo, uma vez se a organização seleciona os melhores recursos humanos, logo está a valorizar o indivíduo. Esta situação leva a que o indivíduo ao saber que foi selecionado por ser o melhor, aumenta a sua expectativa em relação à organização, ou seja, como o seu desempenho e as suas contribuições futuras podem influenciar a sua ligação à organização (Meyer e Allen, 1997).

Apesar dos resultados das correlações entre as práticas de recrutamento e seleção e o comprometimento afetivo terem de ser interpretadas com precaução. Considera-se que estas práticas contribuem para o desenvolvimento precoce do comprometimento afetivo dos novos indivíduos à organização (Premack e Wanous, 1985, *cit. in* Tavares, 2011).

As práticas de socialização mais consistentes relacionadas ao comprometimento de um indivíduo à organização têm sido as táticas de investidura (Allen e Meyer, 1990), as quais reforçam a perceção de suporte positivo que o indivíduo tem face a outros membros da organização. No entanto, é importante analisar outras formas de socialização, focalizando-se no seu conteúdo, ou seja, a importância da mensagem que é passada aos novos indivíduos durante o processo de socialização pode ser muito importante na determinação do comprometimento deste do que as características estruturais destas práticas (Meyer, 1997).

No que diz respeito à formação esta prática deve potenciar o comprometimento afetivo e o normativo, visto que o indivíduo melhora a perceção que tem de si. É uma prática que aumenta a auto-valorização do indivíduo. Apesar do comprometimento afetivo não ser o objetivo dos programas de formação levado a cabo pelas organizações, estes podem influenciar o seu desenvolvimento. Ao mesmo tempo, o comprometimento afetivo pode influenciar, de modo positivo a motivação dos indivíduos para a formação (Tannenbaum et al., 1990, *cit. in* Tavares, 2011). As organizações que apostam na formação, no desenvolvimento e na promoção interna dos seus trabalhadores têm trabalhadores com um auto-conceito positivo mais desenvolvido e um maior sentimento de competência (Morris e Sherman, 1981).

Algumas das pesquisas efetuadas sobre o impacto do sistema de promoções na vinculação dos indivíduos à organização evidenciam os efeitos positivos, diretos e indiretos, que uma política de promoção interna pode ter sobre o comprometimento afetivo dos membros da organização (Tavares, 2011). As normas de reciprocidade sugerem que, quanto mais os trabalhadores acreditarem que a empresa está comprometida com eles, maior será o seu comprometimento afetivo à organização.

Relativamente ao sistema de recompensas, se o indivíduo for recompensado tendo por base o seu desempenho pode promover o comprometimento afetivo e calculista. No entanto, pesquisas levadas a cabo por Koys (1980, 1991, *cit. in* Tavares, 2011) revelaram que as políticas

de recompensas e de benefícios, por si só, estão pouco ou nada relacionadas com o comprometimento afetivo dos membros da organização. Pesquisas feitas por Cohen e Gattiker (1994) sugerem que a relação existente entre a satisfação do indivíduo com o salário atual e o comprometimento deste com a organização é moderado, pelas características estruturais da organização (nomeadamente se pertence ao setor privado ou público) e, ainda, pelo grupo profissional a que o indivíduo pertence.

Em suma, a chave para o uso das práticas de recursos humanos que aumentam o comprometimento afetivo é desenvolver estratégias que apoiam os indivíduos e que contribuam de forma justa e equitativa para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. No entanto, na atualidade as políticas de downsizing e de contratação a termo não contribuem para fomentar o comprometimento dos indivíduos com as organizações, podendo ter consequências negativas no crescimento de ambos (McElroy, 2001). Por outro lado, a literatura tem revelado uma associação entre diversas variáveis situacionais, como sejam o enriquecimento do posto de trabalho e o estilo de gestão com comprometimento organizacional afetivo. Do mesmo modo, algumas práticas e políticas de gestão de recursos humanos, como o sistema de promoções, formação e, em parte, o sistema de recompensas, estão associados a este tipo de comprometimento do indivíduo à organização.

2. Metodologia e Estudo Empírico

Este ponto inclui os elementos metodológicos que ajudam a conferir e sustentar o estudo. Assim, iremos apresentar a caracterização do objeto de estudo bem como a estratégia metodológica que presidiu à elaboração deste trabalho.

2.1. Objeto do Estudo e Objetivos

No âmbito do presente projeto o objeto central deste estudo são os trabalhadores da ACM (Associação Cristã da Mocidade), uma Instituição Particular de Solidariedade Social.

O objetivo geral é identificar e analisar a relação entre as práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores da ACM (Associação Cristã da Mocidade) de Setúbal, uma IPSS (Instituição Particular de Solidariedade Social).

Como objetivos específicos pretende-se: caracterizar a organização; caracterizar as práticas de Gestão de Recursos Humanos da Organização; identificar os tipos de Comprometimento Organizacional e relacionar as práticas de Gestão de Recursos Humanos com o Comprometimento Organizacional.

2.2. Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS)

As Instituições Particulares de Solidariedade Social são organizações sociais que, em geral, oferecem serviços de proximidade diversificados, que fazem chegar à população as prestações de proteção social garantidas nas políticas públicas e os serviços estão organizados em diferentes unidades, designados por “valência”.

As IPSS em Portugal são reguladas pelo decreto-lei nº 119/83, de 25 de fevereiro. Segundo Caeiro (2008:70), *“as IPSS apresentam uma finalidade não lucrativa, constituindo-se por iniciativas de particulares com o propósito de dar expressão à solidariedade e justiça entre os indivíduos, no intuito da prestação de serviços que vão do apoio a crianças e jovens, à família, à integração social e comunitária, à proteção da saúde, educação e formação profissional do cidadão e à resolução de problemas habitacionais dos cidadãos.”*

A mudança e a rapidez da mudança com que hoje as organizações se confrontam, e os desafios a que têm de responder, constituem uma oportunidade para refletir sobre o modo como se gerem as pessoas que trabalham nas organizações sem fins lucrativos. Por sua vez, as pessoas que trabalham nas IPSS identificam-se com a missão, visão e os valores da organização e assimilam rapidamente os mesmos (Azevedo et al, 2010).

A nível de empregabilidade, as IPSS são apontadas como uma fonte de emprego para alguns grupos que têm dificuldade de colocação no mercado de trabalho, mais concretamente para aqueles que terminaram licenciaturas nas áreas sociais e humanas, e para desempregados de longa duração com baixas qualificações (Reis, 2009).

2.3. Caracterização da ACM (Associação Cristã da Mocidade de Setúbal)

A ACM/YMCA de Setúbal é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) sem fins lucrativos que faz parte da Rede Internacional YMCA, a qual possui em Portugal uma estrutura coordenadora: a Aliança Nacional das ACM's. A ACM dedica-se à promoção e prática desportiva, recreativa e cultural (anexo 4).

Inicialmente constituída a 11 de janeiro de 1975, a ACM/YMCA de Setúbal não teve, numa primeira fase, meios para dar início ao seu trabalho devido à instabilidade, indefinição e dispersão verificadas após o 25 de Abril de 1974. Mais de uma década volvida, a 11 de dezembro de 1985, a organização foi refundada, com vista ao estabelecimento de um acordo de ATL com a Segurança Social (ACM/YMCA Setúbal - www.ymcasetubal.org).

A ACM/YMCA tem como missão, enquanto associação e projeto, disponibilizar condições que possibilitem e promovam a valorização dos/as Jovens, em ordem à sua realização pessoal e projeto de vida ativo na sociedade, através de programas que potenciem o desenvolvimento físico, emocional e intelectual (ACM/YMCA Setúbal - www.ymcasetubal.org).

Os objectivos estratégicos da ACM de acordo com o Presidente da organização são: “(...) o primeiro objectivo para a estratégia da organização para os próximos 4 anos, é ser referência no trabalho com jovens (+ 15 anos), ou seja, a primeira organizações que os jovens vão pensar neste sector vai ser na ACM; aprofundar o processo de Internacionalização do trabalho com jovens que vai impactar este primeiro objetivo; aumentar a capacidade de gerar receita própria, para criar maior sustentabilidade quer no ponto de vista financeiro, quer do ponto de vista com o Estado, que acaba de ser de uma relação de alguma dependência (...)” (anexo 4).

Tem como visão transformar a ACM/YMCA de Setúbal uma referência para a Juventude. Os seus valores norteiam-se pelos seguintes valores do cristianismo social: Respeito pela diferença e características de cada pessoa sejam elas de raça, religião, política, estatuto ou outras; Responsabilidade no desempenho das suas funções com consciência cívica, ética e moralidade; Honestidade na ação diária junto da população e parceiros sociais; Solidariedade perante todos os seres humanos, de forma a promover a cooperação, o diálogo e a coesão social (ACM/YMCA Setúbal - www.ymcasetubal.org).

A ACM/YMCA de Setúbal integra seis centros de programas: Centro Urbano de Animação da Bela Vista (SEDE); Centro Urbano de São Sebastião; Centro Urbano de São Julião; Centro Urbano de Santa Maria; Parque Ambiental do Alambre. Conta com um total de 70 trabalhadores.

A ACM/YMCA é constituída por um total de 70 trabalhadores, os quais são: 8 Educadoras, 6 Técnicas de Serviço Sociais, 3 Psicólogos, 3 Técnicos Superiores, 2 Animadores Culturais, 10 Administrativos, 3 motoristas e os restantes trabalhadores são auxiliares, ajudantes de ação educativa e de ação direta. Os trabalhadores da organização são maioritariamente do sexo feminino no que se refere à antiguidade existe um número considerável de trabalhadores com mais de 20 anos de casa, sendo que em média essa população tem mais de 40 anos de idade.

2.4. Metodologia

A utilização de metodologias é fundamental para o desenvolvimento da prática de investigação, no relacionamento da teoria com a prática (Silverman, 2009). Cada investigação é uma experiência única, que utiliza caminhos próprios, cuja escolha está ligada a numerosos critérios, como sejam a questão de partida, a formação do investigador, os meios de que dispõe ou o contexto institucional e que se inscreve o seu trabalho (Quivy e Campenhoudt, 2013).

Quivy e Campenhoudt (2013:34) salientam que “traduzir um projeto de investigação sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se essa pergunta for corretamente formulada”. No mesmo sentido, os autores referem que traduzir um trabalho sob a forma de uma pergunta de partida só será útil se essa pergunta for corretamente formulada, e que deve preencher três requisitos de qualidade, tais como: *de clareza*, que diz respeito à precisão e à concisão do modo de formular a pergunta de partida; *de exequibilidade*, está diretamente ligada ao caráter realista ou irrealista do trabalho que a pergunta deixa antever; *de pertinência*, que diz respeito ao registo (explicativo, normativo, preditivo) em que se enquadra a pergunta de partida (Quivy e Campenhoudt, 2013).

Deste modo, em termos metodológicos pretende-se responder à pergunta de partida “Qual a relação entre as práticas de Gestão de Recurso Humanos e o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores da ACM de Setúbal? Em termos metodológicos optou-se por responder a esta pergunta recorrendo à pesquisa exploratória e à metodologia de estudo de caso.

Segundo Cordeiro (2008), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal o aperfeiçoamento de ideias ou a descoberta de intuições. Neste estudo optamos por uma pesquisa exploratória, com o intuito de obter mais informação sobre o objeto de estudo; definir objetivos ou formular hipóteses ou descobrir um novo enfoque para o estudo que iremos realizar. Esta pesquisa poderá constituir um estudo preliminar ou preparatório para futuros estudos.

2.4.1. Estudo de Caso

Tendo por referência que os objetivos que norteiam esta investigação são fazer uma associação entre as percepções de práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional, propomo-nos fazer um estudo de caso recorrendo à pesquisa exploratória sobre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional de uma Instituição Particular de Solidariedade Social.

De acordo com Barañano (2008), o estudo de caso é um método de investigação utilizado no âmbito das Ciências Sociais que pressupõe uma apresentação rigorosa de dados empíricos, baseada numa combinação de evidências quantitativas e qualitativas.

A metodologia “estudo de caso”, como método de investigação, têm uma força única pelas suas possibilidades de lidar com uma ampla variedade de evidências, tais como documentos, entrevistas, observações e questionários (Freixo, 2011; Barañano, 2008).

A metodologia de estudo de caso possibilita, ainda, integrar um conjunto diversificado de informação de natureza qualitativa e quantitativa, obtida através de fontes primárias e secundárias, como sejam as entrevistas; os inquéritos por questionários; observação direta; a observação participante; os artefactos físicos; os documentos e registos, neste caso da organização (Yin, 2003, *cit. in* Marques, 2010), (Langley e Royer, 2006, *cit. in* Marques, 2010). A este nível, para analisar as práticas de gestão de recursos humanos e comprometimento organizacional iremos recorrer a inquéritos por questionário.

2.4.2. Amostra

Segundo Freixo (2011), a amostra é o procedimento pelo qual um grupo de pessoas ou um subconjunto de uma população é escolhido para que a população inteira esteja representada.

Esta investigação consiste num estudo de caso, realizado a uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), ACM – Associação Cristã da Mocidade de Setúbal. O inquérito por questionário foi dirigido a uma população de 70 trabalhadores, ou seja, a todos os trabalhadores da organização. O número de respostas obtidas foi de 62, o que representa 88,58%.

No que se refere às variáveis sociodemográficas iremos fazer uma distribuição dos respondentes por grupos etários, sexo, habilitações literárias, antiguidade na organização, vínculo laboral e distribuição por função.

2.4.3. Inquéritos por Questionário

Segundo Quivy e Campenhoudt (2013), o inquérito por questionário de perspectiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem.

O inquérito é a “técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral. A sua natureza quantitativa e a sua capacidade de “objetivar” informação conferem-lhe o estatuto máximo de excelência e autoridade científica no quadro de uma sociedade e de uma ciência dominadas pela lógica formal e burocrático-racional, mais apropriada à captação dos aspetos contabilizáveis dos fenómenos” (Ferreira, 1990:167, *cit. in* Cordeiro, 2008).

Nesta investigação, a opção do inquérito sobre as práticas de gestão de recursos humanos justifica-se pelo papel chave das perceções dos trabalhadores na compreensão entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional.

Para analisar as práticas de gestão de recursos humanos, foi aplicado o inquérito por questionário testado por Esteves (2008) adotando a perspectiva das 7 práticas de gestão de recursos humanos nomeadamente: segurança de emprego, formação e oportunidades de desenvolvimento, acolhimento e integração, remuneração, oportunidades de carreira, oportunidades de participação e acesso à informação (anexo 2).

Para analisar o comprometimento organizacional foi aplicado o inquérito por questionário relativo ao Modelo Meyer e Allen (1997) “Organizational Commitment Questionnaire” (OCQ)

(anexo 1), adaptado por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008) à realidade portuguesa, baseado em três componentes: o comprometimento afetivo; o comprometimento normativo e o comprometimento instrumental (anexo 2).

Por último, na terceira parte do inquérito por questionário fez-se referência à recolha dos dados sociodemográficos (anexo 2) que permitem caracterizar a amostra e analisar as variáveis demográficas que se encontrem relacionadas com as dimensões em análise, nomeadamente: grupos etários, sexo, habilitações literárias, antiguidade na organização, vínculo laboral e distribuição por função.

2.4.4- Entrevista Semi-diretiva

A diversidade de contextos e intenções da pesquisa levou alguns autores a refletir sobre o impacto do estatuto da pesquisa na construção dos instrumentos de recolha de informação (Bertaux, 1997, cit in Guerra, 2006). Em investigação social, o método das entrevistas está sempre associado a um método de análise de conteúdos (Quivy e Campenhoudt, 2013).

Neste estudo recorreu-se à entrevista semi-diretiva com a existência de um guião previamente elaborado que serve de eixo orientador, por se achar a mais adequada a esta investigação (anexo 3). De acordo com Ghiglione e Matalon (1993) e Quivy e Campenhoudt (2013), na entrevista semi-diretiva existe um esquema (por exemplo, uma grelha de temas) e a ordem pela qual os temas podem ser abordados pode ser alterado, por sua vez, é imperativo receber uma informação da parte do entrevistado. O investigador tem de esforçar-se por reencaminhar a entrevista para os objetivos do tema.

Nesta investigação, a entrevista servirá de suporte e apoio aos resultados dos inquéritos por questionário, procurando corroborar algumas questões suscitados pelo mesmo e até corrigir ou atenuar algumas lacunas.

2.4.5. Análise dos Dados

Para tratar a informação obtida nos inquéritos por questionário, será utilizado o software SPSS – Statiscal Program for Social Science, sintetizando os dados obtidos através de procedimentos adequados, detetando tendências, padrões e correlações (Pereira, 2004).

2.4.6. Tratamento da informação

Para análise dos dados fornecidos pelos inquéritos por questionário foi utilizado o programa estatístico para as ciências sociais – SPSS (Statiscal Program for Social Science), tendo sido realizadas as seguintes técnicas:

- Análise descritiva: foi permitido identificar o número de observações de cada célula (counts), as frequências esperadas de independência entre duas variáveis, as percentagens em linha e em coluna, a média e o desvio padrão. A análise

descritiva utiliza-se para descrever os dados através de indicadores (estatística), como a média, a moda, e a mediana (Maroco e Bispo, 2003).

- Correlação (Coeficiente de correlação de Pearson): é uma estatística que avalia a magnitude e direção da associação ou correlação entre duas variáveis sem que, no entanto, nenhuma delas seja tida como dependente em relação à outra (Maroco e Bispo, 2003).
- Alpha de Cronbach's: é um instrumento que consiste na análise da consistência interna, muito útil para a averiguação da fiabilidade de uma medida. Define-se como a proporção da variabilidade nas respostas que resulta de diferenças nos respondentes, ou seja, as respostas diferem porque os indivíduos têm diferentes opiniões (Pestana e Gageiro, 2005).

2.4.7. Análise documental

A análise documental incluiu informação disponibilizada pela organização, nomeadamente os seus estatutos, consulta de páginas da internet, planos de acção das diversas valências e do seu Acordo Coletivo de Trabalho - Boletim do Trabalho e Emprego.

De acordo com os autores (Quivy e Campenhout, 2013), a economia de tempo e de dinheiro que permite ao investigador consagrar o essencial da sua energia à análise propriamente dita, é uma das principais vantagens na adoção deste método.

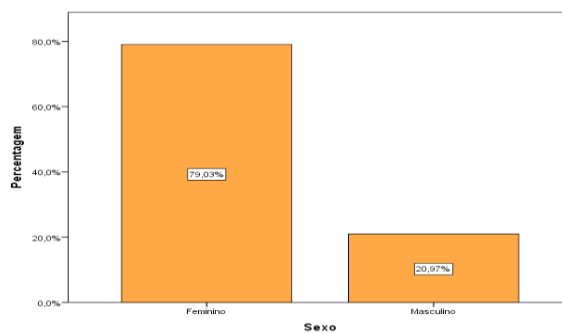
3. Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo pretende-se proceder à descrição e à análise dos dados retirados através dos inquéritos por questionário, assim como, a discussão dos resultados empíricos em consonância com a revisão da literatura.

3.1. Caracterização da Amostra

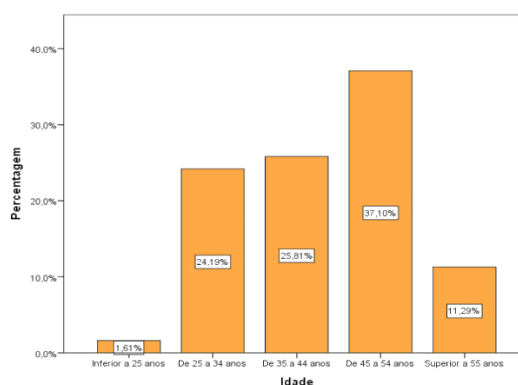
Da aplicação do inquérito por questionário aos trabalhadores da ACM foram recolhidos 62 respostas. Como se verifica no gráfico 1, a caracterização da amostra é maioritariamente feminina (79%) e do sexo masculino (21%). Esta grande diferença está assente na natureza da atividade principal da ACM/YMCA, a juventude. Os primórdios da ACM/YMCA foram sempre as crianças e os jovens, logo essa atividade era “melhor vista” se os cuidadores fossem mulheres (educadores, ajudantes de educação, auxiliares de educação, ajudantes de ocupação, ajudantes de ação direta). A população masculina da instituição surgiu com o crescer da Instituição para outro tipo de atividades, tais com, desporto e colónia de férias.

Gráfico 1 - Distribuição da amostra por sexo



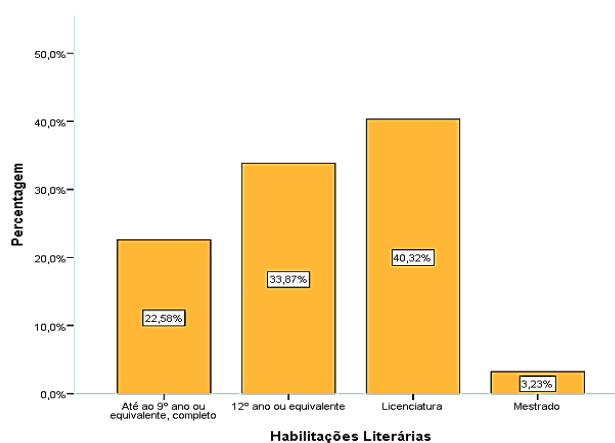
Fonte: Inquéritos por questionário

Como se pode verificar no gráfico 2 os trabalhadores distribuíram-se pelos seguintes grupos etários. Com maior índice de percentagem encontram-se o grupo de trabalhadores entre os 45 e os 54 anos de idade (37,10%) e os 35 e 44 anos de idade (25,81%). Esta situação pode dever-se ao devesse ao facto dos trabalhadores que entraram jovens na Instituição, permanecerem nela por muito tempo, vindo a “envelhecer” com a mesma.

Gráfico 2 - Distribuição por Grupo Etário

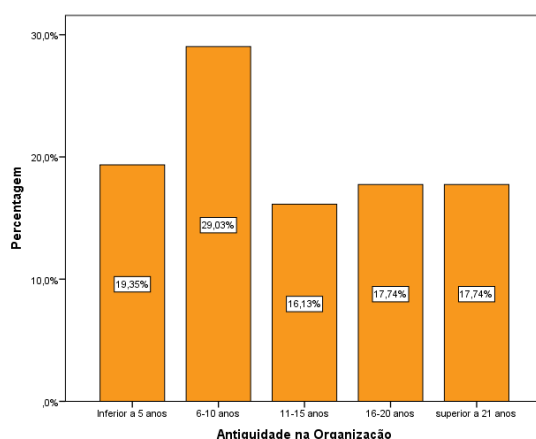
Fonte: Inquéritos por questionário

Como se pode verificar no gráfico 3, a população respondente caracteriza-se por deter, maioritariamente habilitações sobretudo ao nível da licenciatura (40,32%) e do 12º ano ou equivalente (33,87%). Esta situação deve-se ao facto da organização ter apostado em novos setores, nomeadamente, no desporto (Academias), na parte social (RSI) e ao facto da organização incentivar os trabalhadores a estudarem.

Gráfico 3 - Distribuição por Habilitações Literárias

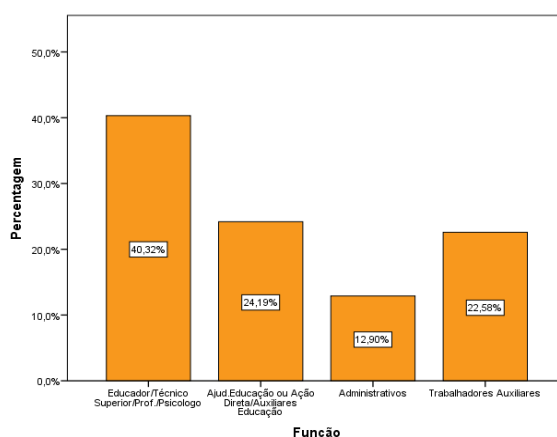
Fonte: Inquéritos por questionário

No que respeita à antiguidade na organização (gráfico nº 4), constata-se que o grupo mais representado se encontra maioritariamente entre 6-10 anos (29,03%), seguidos por 19,35% dos que estão na organização há menos de 5 anos. Esta situação deve-se ao facto da Organização assinar um protocolo com a segurança social referente ao RSI, o que motivou a contratação de técnicos e de ajudantes de ação familiar.

Gráfico 4 – Distribuição por Antiguidade na Organização

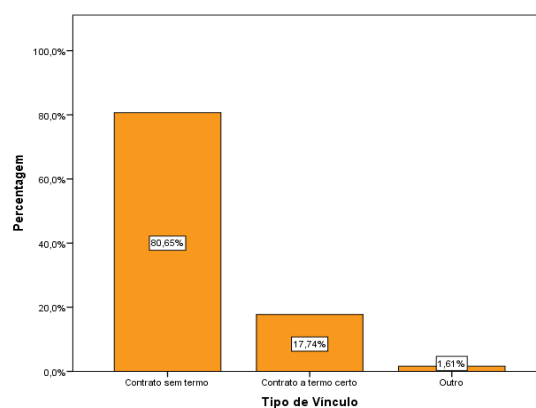
Fonte: Inquéritos por questionário

Na organização existe uma predominância no desempenho de funções na área da educação, nomeadamente, educadores, professores, técnicos superiores (assistentes sociais) (40,32%). Esta situação pode dever-se ao facto da organização estar mais voltada para a juventude e para a intervenção social. Com 24,19% aparecem os trabalhadores de apoio a esses técnicos, como sejam os ajudantes educação, ajudantes de ação direta, auxiliares de educação (gráfico 5).

Gráfico 5 - Distribuição por Função

Fonte: Inquéritos por questionário

Relativamente ao vínculo laboral (gráfico 6), constatamos que 80,65% dos respondentes possuem contrato sem termo. Esta situação deve-se ao facto da maioria dos trabalhadores estarem na Instituição há vários anos, de sentirem segurança e identificarem-se com a cultura da organização. Muitos trabalhadores entraram para a instituição relativamente jovens, formaram família e hoje tem os filhos em várias atividades da ACM/YMCA. Com apenas 17,74% surgem os trabalhadores com contrato a termo certo. Os outros (1,61%) são na maioria estágios profissionais e contratos de emprego inserção (CEI).

Gráfico 6 - Distribuição por Vínculo Laboral

Fonte: Inquéritos por questionário

Em suma, é possível afirmar, pelos dados apresentados, que a organização não pretende muita rotatividade nos seus quadros, a rotatividade que existe é em determinadas funções, nomeadamente ligados à infância por exemplo, passagem dos colaboradores pela Creche, Jardim de Infância, para tomarem conhecimento da especificidade das diferentes valências, assim existe uma maior valorização profissional e um aumento das suas competências.

3.2. Práticas de Gestão de Recursos Humanos

A Organização não possui formalmente um Departamento de Recursos Humanos. Na estrutura da organização, a função Recursos Humanos (RH) encontra-se formalmente afectada a duas pessoas: a uma Administrativa e ao Presidente/ Secretário-Geral.

No âmbito da GRH a profissional administrativa desempenha as seguintes atividades: o lançamento das faltas, das férias, preparação das folhas de salário para serem lançadas no programa de processamento de salários, o controlo do ponto, contratos de trabalho e toda a envolvência que os mesmos implicam. As restantes práticas de gestão de recursos humanos, nomeadamente, o recrutamento e seleção e as contratações estão centralizadas no Presidente/ Secretário-Geral.

Da análise das respostas que os respondentes deram às questões colocadas sobre as práticas de gestão de recursos humanos, foi analisada a consistência interna dos vários itens, através do cálculo de Alpha de Cronbach's.

Quadro 3 – Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Práticas de Gestão Recursos Humanos	Alpha Cronbach's
Segurança de emprego	0,566
Práticas de remuneração	0,448
Oportunidade de carreira	0,805
Oportunidade de formação	0,904
Oportunidade de participação	0,792
Acesso à informação	0,752
Avaliação desempenho	0,236

Fonte: Inquérito por Questionário

Analisando o quadro 3, excetuando as práticas de recursos humanos relacionados com a avaliação de desempenho, com a remuneração e com a segurança de emprego (que apresentam valores inferiores a 0,6), todas as outras práticas apresentam uma razoável consistência interna. Confere-se, no entanto, uma maior evidência às oportunidades de formação (com um valor Alpha Cronbach's de 0,904), seguido da oportunidade de carreira (cujo valor de Alpha Cronbach's é de 0,805).

3.2.1. Segurança de emprego

No que se refere à segurança de emprego, foi realizada uma análise da distribuição das frequências, a média e o desvio padrão (quadro 4). Da análise do quadro 4, verifica-se que a variável que apresenta uma média mais elevada é “permitem-me ter segurança de emprego” (4,71). Ao analisarmos o gráfico 6 “distribuição dos inquiridos por vínculo laboral” deste trabalho, verificamos que 80,65% dos trabalhadores têm um contrato sem termo. Neste sentido, coaduna-se com o afirmado por Pfeffer (1998) refere que as organizações que promovem práticas de segurança de emprego junto dos seus trabalhadores revelam maiores índices de envolvimento.

Quadro 4 – Segurança de Emprego

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente	Média	Desvio padrão
V1	6,45%	4,84	6,45%	22,58%	24,19%	24,19%	11,29%	4,71	1,61
V2	11,29%	12,90%	12,90%	40,32%	8,06%	9,68%	4,84%	3,69	1,58
V3	16,13%	20,97%	11,29%	35,48%	8,06%	4,84%	3,23%	3,26	1,57
V4	11,29%	11,29%	11,29%	38,71%	6,45%	20,97%	0,00%	3,81	1,58

Fonte: Inquérito por Questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me ter segurança de emprego

V2 - Dão-me oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas

V3 - Permitem-me frequentar um programa de integração quando fui admitido

V4 - Permitem-me acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho

A percepção dos respondentes é que possuem “segurança de emprego”, assumindo a maior percentagem nas respostas “concordo ligeiramente” e “concordo” com o mesmo valor (24,19%). Apenas 6,45% dos respondentes assume não sentir segurança de emprego. Quanto à “oportunidade de concorrer a novas funções” a maior percentagem está na resposta “não concordo” nem “discordo” (40,32%).

Em relação ao “acesso a ações de reconversão”, em caso de reestruturação do setor onde trabalham, 20,97% afirmam ter essa possibilidade enquanto 11,29% “discorda completamente” desta possibilidade.

Pfeffer e Veigas (1999), defendem que a segurança no trabalho é uma filosofia essencial que coloca o trabalhador em primeiro lugar e promove o sucesso organizacional, bem como o envolvimento dos trabalhadores. É considerada uma prática fundamental que impulsionaria muitas outras práticas, esta afirmação coaduna-se com a percepção dos respondentes em sentirem segurança de emprego.

De acordo com Pfeffer (1995), deve existir uma reciprocidade entre colaborar e organização a nível de comprometimento, ou seja, deve haver retorno por parte dos diferentes colaboradores. A nível do comprometimento afetivo pode ser melhorada pelo aumento da crença do colaborador nos valores da organização e no aumento do desejo de fazer parte e se esforçar em prol do crescimento da organização. Esta reciprocidade no comprometimento também pode ser de natureza normativa, ou seja, o colaborador pode simplesmente sentir-se moralmente obrigado a retribuir este sentimento de lealdade. Por último, a segurança oferecida e sentida pelo colaborador afecta o comprometimento calculativo para com a organização devido ao facto de a saída implicar uma perda de segurança que pode não estar presente noutras organizações. Nesta organização verifica-se que os trabalhadores sentem segurança e existe um envolvimento por parte dos mesmos para o desenvolvimento da organização. Segundo o Presidente da organização esse envolvimento deve-se: *“(...) continuar a realizar e implementar momentos de convívio e confraternização entre todos os colaboradores dos diversos centros (...) e na (...) formação da cultura organizacional, que já fazemos e vamos continuar a fazer”*.

3.2.2. Práticas de Remuneração

No que refere “às práticas de remuneração”, pela análise dos resultados (quadro 5), constata-se que os valores médios superiores se referem ao item “permitem-me aceder a benefícios” com 5,61, seguido do “oferecem-me remuneração compatível com as minhas competências e habilitações” (3,27). Em relação às práticas de remuneração não existe uma percepção clara de que a remuneração auferida seja mais elevada que as praticadas nas outras IPSS. Segundo Pfeffer (1998) quando os salários são comparativamente baixos, aos praticados no mercado, e se existe falta de incentivos que reconheça o alcance do desempenho da organização, as pessoas mais qualificadas tendem a abandonar a organização. Situação esta que manifestamente não se verifica nesta organização, uma vez que a nível de remunerações

são os praticados pelos seu ACT. Sobre esta temática o Presidente da organização relata que “(...) *tentam fazer uma gestão de remuneração em função do acordo colectivo de trabalho e em função da criaticidade que algumas funções têm para com a organização, nomeadamente, os Coordenadores de Centro*” (anexo 4).

Quadro 5 – Práticas de Remuneração

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente	Média	Desvio padrão	N
V1	38,7%	27,4%	12,9%	14,5%	3,2%	3,2%	0,0%	2,26	1,366	62
V2	22,6%	19,4%	17,7%	14,5%	8,1%	9,7%	8,1%	3,27	1,926	62
V3	1,6%	1,6%	1,6%	17,7%	21,0%	19,4%	37,1%	5,61	1,407	62
V4	51,6%	27,4%	0,0%	9,7%	6,5%	1,6%	3,2%	2,10	1,606	62

Fonte: Inquérito por Questionário

Legenda:

V1 - Permitem-me ter remuneração mais elevada que a praticada no setor para a função idêntica

V2 - Oferecem-me remuneração compatível com as minhas competências e habilitações

V3 - Permitem-me aceder a benefícios

V4 - Permitem-me receber prémios monetários

Camara et al. (2007) sublinham a importância de se estabelecer e manter um sistema apropriado de remunerações, de modo a que cada trabalhador seja remunerado de acordo com a importância do seu grupo profissional e que seja recompensado de forma adequada pelo seu desempenho profissional. A este nível, pode verificar-se que os respondentes valorizam o acesso a benefícios, como a redução nas mensalidades dos equipamentos da infância (creche, jardim de infância e ATL), do livre acesso às práticas desportivas e na utilização do Parque do Alambre a todos os trabalhadores.

3.2.3. Oportunidades de carreira

Em relação à oportunidade de carreira, o quadro 6 permite verificar que cerca de 61,3% dos respondentes consideram ter “autonomia para a função que exerce”. No item “associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho” 51,6% “discorda”, 58,1% “discorda” no item “permitem-me ter oportunidade de evolução na carreira”. Não é muito valorizado a associação das “oportunidades de progressão na carreira à antiguidade” (58%).

Quadro 6 – Oportunidades de Carreira

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente	Média	Desvio padrão	N
V1	14,5%	25,8%	11,3%	29,0%	9,7%	6,5%	3,2%	3,26	1,609	62
V2	12,9%	29,0%	16,1%	25,8%	4,8%	8,1%	3,2%	3,18	1,584	62
V3	21,0%	29,0%	8,1%	24,2%	6,5%	8,1%	3,2%	3,03	1,708	62
V4	9,7%	3,2%	12,9%	12,9%	24,2%	21,0%	16,1%	4,66	1,810	62

Fonte: Inquérito por Questionário

Legenda:

V1 - Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho

V2 - Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade

V3 - Permitem-me ter oportunidade de evolução na carreira

V4 - Tenho a autonomia para a função que exerço

Ao nível da oportunidade de carreira podemos constatar que existe uma grande discordância nos vários itens, salientando-se que só no item “autonomia para a função” existe uma maior percentagem de concordância.

No item “associam a minha oportunidade de progressão ao meu desempenho” 29% “não concorda nem discorda” enquanto 3,2% “concorda completamente”. No que se refere à variável “tenho a autonomia para a função que exerço” os resultados situam-se está entre o “concordo ligeiramente” 24,2% e o “concordo” 21%.

Importa salientar as perceções menos favoráveis dos trabalhadores sobre o item “permitem-me ter oportunidade de evolução na carreira” em que 29% “discorda” desta atuação. Esta analogia menos favorável pode estar associada ao facto da organização praticar a progressão de carreira dentro da tabela remuneratória das IPSS (Boletim do Trabalho e Emprego, 2015). Deste modo, certas categorias profissionais têm poucos níveis progressivos na carreira, no entanto segundo o Presidente da organização sobre esta temática: “(...) *gestão de carreiras isso não se pode dizer que é uma prática que seja utilizada mas, na minha cabeça, há pessoas que tem determinado potencial que vão evoluir e que vão ser a solução para os muitos desafios que se vão colocar na organização*” (anexo 4).

Na organização existe um conceito de que os profissionais devem circular por outras valências, nomeadamente os profissionais da infância, o que permite uma maior visão do negócio, ganhar novas competências e só muito gradualmente são promovidos na organização. Segundo Cordeiro (2008) a importância média das variáveis inerentes à progressão de carreira indica uma valorização do desempenho na ascensão na carreira, em detrimento da antiguidade, notoriamente a modalidade menos valorizada por algumas organizações.

3.2.4. Oportunidade de Formação

Na organização a identificação das necessidades de formação profissional são identificadas pelos coordenadores dos diversos sectores.

Analisando o quadro 7 relativamente à dimensão “oportunidade de formação”, as quatro variáveis apresentam um indicador de consistência interna boa, visto que se situam entre 0,70 – 0,90 (Pereira e Patrício, 2013). Estas variáveis remetem para a boa percepção dos respondentes no que se refere às oportunidades de formação, indo ao encontro do sustentado por Moço (2014) para o qual a formação dos colaboradores gera ganhos substanciais nomeadamente o aumento da produtividade, proveitos e melhoria da avaliação feita pelo mercado.

Quadro 7 – Alfa de Cronbach

Variáveis	Alfa de Cronbach
V1	0,869
V2	0,892
V3	0,866
V4	0,876
Alfa de Cronbach	0,904

Fonte: Inquérito por Questionário

Da análise ao quadro 8 (oportunidade de formação), verifica-se que 43,54% dos respondentes considera que a organização não demonstra investir na sua formação profissional, e 38,71% demonstra o contrário, ou seja, considera existir essa demonstração por parte da organização.

Dos respondentes, cerca de 37,09% tem a percepção que a organização os apoia no sentido de aumentarem as suas qualificações académicas enquanto com uma percentagem muito próxima, 30,67% “discorda” desta situação. Cerca de 54,83% considera que teve acesso a formação para aquisição de conhecimentos úteis ao desempenho da sua função.

Quadro 8 – Oportunidade de Formação

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completam.	Média	Desvio padrão
V1	19,35%	19,35%	4,84%	17,74%	14,52%	17,74%	6,45%	3,68	1,99
V2	17,74%	9,68%	3,23%	32,26%	9,68%	19,35%	8,06%	3,97	1,92
V3	9,68%	16,13%	1,61%	17,74%	8,06%	27,42%	19,35%	4,58	2,04
V4	17,74%	19,35%	6,45%	17,74%	6,45%	12,90%	19,35%	3,92	2,20

Fonte: Inquérito por Questionário

Legenda:

V1 A organização investe na minha formação profissional.

V2 Permite-me ter apoio da organização para aumentar as minhas qualificações académicas.

V3 Permite-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos para o desempenho da função atual.

V4 Investem no meu desenvolvimento viabilizando a participação em eventos e formação externa (palestras, congressos, seminários).

Segundo McElroy (2001), as organizações que investem na formação efetuam um investimento visível nos seus trabalhadores, os quais irão retribuir na mesma medida. Esta resposta pode ser uma ligação psicológica muito forte à organização e aos seus objetivos

(comprometimento afetivo) e/ou uma obrigação moral de compensar a organização pelo investimento dependido na sua formação (comprometimento normativo). Como se pode verificar através do quadro 9, o grupo etário dos 35 a 44 anos representa os trabalhadores que sentem de forma inequívoca que a organização investe na sua formação profissional (cerca de 62,5% concordam e concordam completamente). Por sua vez, os trabalhadores dos grupos etários mais baixos (inferior a 25 anos) não apresentam essa mesma percepção, verificando-se o mesmo no grupo etário mais elevado (superior a 55 anos) em que 66,7% não tem opinião, ou seja, “não concordam nem discordam”.

Quadro 9 – Investimento na Formação Profissional por grupo etário

Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos para o desempenho da função atual						
Idade	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente
Inferior a 25 anos	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
De 25 a 34 anos	11,1%	33,3%	11,1%	11,1%	22,2%	11,1%
De 35 a 44 anos	0,0%	12,5%	25,0%	0,0%	12,5%	50,0%
De 45 a 54 anos	7,7%	23,1%	23,1%	15,4%	23,1%	7,7%
Superior a 55 anos	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	33,3%
Total	5,9%	23,5%	23,5%	8,8%	17,6%	20,6%

Fonte: Inquérito por Questionário

Da análise feita, importa salientar a percepção dos respondentes na faixa etária dos 35 aos 44 anos em relação ao investimento na formação profissional 50% “concorda completamente”, sendo estes que normalmente frequentam mais ações de formação, nomeadamente a frequência de cursos de formação que visem o desenvolvimento de conhecimentos específicos relacionados com a valência e o conhecimento técnico especializado (como sejam as aplicações informática, processos e procedimentos de trabalho adotados pela organização). A nível dos coordenadores das valências da juventude, existe saídas para o estrangeiro para troca de conhecimentos com outras organizações mundiais, intercâmbios com outras ACM's mundiais. Através da entrevista ao Presidente da organização verifica-se que “(...) *existe uma preocupação de formar os seus trabalhadores, nomeadamente, o staff de formação internacional e dar formação sempre que necessário aos trabalhadores para o desenvolvimento e melhoria das suas tarefa*” (anexo 4).

3.2.5. Oportunidade de participação

Em relação às “oportunidades de participação”, o quadro 10 revela existir uma percepção moderado por parte dos respondentes relativamente a esta dimensão. Do total dos respondentes 30,6% “não concorda nem discorda” com a afirmação de “permitirem participar no levantamento das suas necessidades de formação”, 37,7% “concorda” com essa afirmação; 32,3% “discorda” com a afirmação, ou seja, os valores percentuais são muito próximos. Na afirmação “levam-me a

participar em reuniões” para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa 46,7% “concorda” e 37,1% “discorda” com a afirmação.

Quadro 10 – Oportunidade de Participação

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente	Média	Desvio padrão
V1	11,3%	14,5%	6,5%	30,6%	4,8%	21,0%	11,3%	4,11	1,900
V2	11,3%	12,9%	12,9%	16,1%	17,7%	16,1%	12,9%	4,16	1,918
V3	9,7%	11,3%	16,1%	27,4%	11,3%	16,1%	8,1%	4,00	1,737

Fonte: Inquérito por Questionário

Legenda:

V1 Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação

V2 Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.

V3 Permitem-me participar na definição dos meus objetivos.

No quadro 11, considerando a participação por função, podemos verificar que entre os trabalhadores com funções de Educadores/ Técnicos Superiores/ Professores e Psicólogos, 41,7% “concorda”, enquanto 75% dos profissionais das funções Administrativas apresenta uma maior perceção de concordância com esta afirmação.

Quadro 11 – Participação em reuniões relacionadas com funcionamento da equipa

Participação em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa						
Funções	Discordo completamente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente
Educador/Técnico Superior/Prof./Psicólogo	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	16,7%
Ajud. Educação ou Ação Direta/Auxiliares Educação	12,5%	0,0%	25,0%	12,5%	12,5%	0,0%
Administrativos	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	50,0%
Trabalhadores Auxiliares	20,0%	20,0%	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%

Fonte: Inquérito por Questionário

3.2.6. Acesso a informação

No que concerne ao “acesso a informação”, o quadro 12 permite constatar que 63% dos respondentes “concorda” com a afirmação “permitem-me ter informação regular sobre os acontecimentos importantes da vida da organização”, assim como, 65% “concorda” “existirem canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação”. A este nível, os resultados deste estudo vão ao encontro do postulado por Pfeffer (1998) o qual concluiu que a partilha de informação transmite, aos trabalhadores, a mensagem de que a organização confia neles. Esta afirmação vai de encontro ao referido pelo Presidente da organização, “(...) fazem reuniões com as equipas de trabalho (Coordenadores de Centro e Coordenadores das Valências), onde são traçadas metas que tem de alcançar (...) (anexo 4).

Quadro 12 – Acesso a Informação

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente	Média	Desvio padrão
V1	3,2%	4,8%	11,3%	17,7%	24,2%	32,3%	6,5%	4,78	1,462
V2	9,7%	17,7%	12,9%	21,0%	17,7%	16,1%	4,8%	3,87	1,751
V3	17,7%	27,4%	14,5%	9,7%	17,7%	9,7%	3,2%	3,18	1,742
V4	3,3%	5,0%	6,7%	20,0%	23,3%	31,7%	10,0%	4,90	1,481

Fonte: Inquérito por Questionário

Legenda:

V1 Permite-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da organização.

V2 Preocupam-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho da minha função.

V3 Existe uma boa comunicação e partilha de informação entre as várias valências da Organização.

V4 Existem canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação.

No entanto, existe uma maior percentagem a discordar (40,3%) com a afirmação “preocupam-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho da minha função” e 59,6% a discordarem da “existência de uma boa comunicação e partilha de informação entre as várias valências da organização”.

3.3. Comprometimento Organizacional

O compromisso organizacional é um tópico do comprometimento organizacional mais amplamente estudado (Mathiew e Zajac, 1990; Morrow, 1993). Considerando o comprometimento organizacional como um constructo multidimensional, cada uma das suas três componentes (afectiva, calculativa e normativa) pode ser medida através de uma escala específica: a) Escala de Comprometimento Afectivo (“Affective Commitment Scale”), b) Escala de Comprometimento Calculativo (“Continuance Commitment Scale”) e a c) Escala de Comprometimento Normativo (“Normative Commitment Scale”).

No que se refere a este estudo, é possível verificar que, em termos globais, os trabalhadores estão comprometidos com a organização. Pelo cálculo da média das respostas dadas pelos respondentes (quadro 13), podemos verificar que o valor superior é o do comprometimento calculativo com 4,48, seguido do comprometimento afetivo com 4,25 e, por último, do comprometimento normativo com 4,13.

Quadro 13 - Caracterização das Dimensões de Comprometimento Organizacional

VARIÁVEIS	Média	Desvio Padrão	N
Comprometimento Afectivo	4,25	0,649	62
Comprometimento Calculativo	4,48	1,270	62
Comprometimento Normativo	4,13	0,871	62

Fonte: Inquérito por questionário

Tendo em conta que no presente estudo, iremos recorrer ao instrumento adaptado para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008), de validação das três escalas de diagnóstico do Comprometimento Organizacional proposta por Meyer e Allen (1997), torna-se pertinente referir os resultados estatísticos encontrados.

Assim sendo, procurou-se analisar a consistência interna dos vários itens através da análise do Alpha de Cronbach's, que determina se a escala é realmente confiável, avaliando como cada item reflete a sua confiabilidade, ou seja, o alpha mede a correlação entre as respostas de um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes (Hora, et al., 2010).

De acordo com Maroco (2007) as escalas consideram-se adequadas à amostra quando o Alpha de Cronbach tem um valor superior a 0,60. Como podemos verificar no quadro 14, obteve-se um Alpha de Cronbach de 0,609 para o comprometimento afetivo, 0,407 para o comprometimento calculativo e 0,380 para o comprometimento normativo. De qualquer forma, podemos encontrar aqui algumas tendências que possam suportar algumas análises que se pretendem realizar sobre estas questões, pelo que, embora abaixo de 0,60, vamos proceder à sua análise pelo carácter e a natureza da organização. O comprometimento afetivo sobrepõe-se devido à natureza desta organização.

Quadro 14 - Valor Alpha Cronbach (Comprometimento Organizacional)

VARIAVEIS	Alfa de Cronbach
Comprometimento Afetivo	0,609
Comprometimento Calculativo	0,407
Comprometimento Normativo	0,380
Total	0,591

Fonte: Inquérito por questionário

Por outro lado, na análise efetuada ao coeficiente de correlação de Pearson relativamente ao comprometimento organizacional, pode-se verificar que existe uma fraca correlação entre as variáveis. Para Cohen (1988), os valores de correlação situados entre 0,10 e 0,29 indicam uma correlação inexistente ou pequena; valores entre 0,30 e 0,49 indicam que existe uma correlação média. No entanto, entre as variáveis do comprometimento calculativo e o comprometimento normativo a correlação é um pouco mais elevada situada nos valores 0,469. Segundo Cohen (1988) sempre que ocorram valores entre 0,50 e 1 existe uma forte correlação entre variáveis, o que não se verifica neste estudo (quadro 15).

Quadro 15 - Coeficiente de Correlação de Pearson – Comprometimento Organizacional

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Comprometimento Afetivo	Pearson Correlation	1	,289*	,266*
	Sig. (2-tailed)		,023	,036
	N	62	62	62
Comprometimento Calculativo	Pearson Correlation	,289*	1	,469**
	Sig. (2-tailed)	,023		,000
	N	62	62	62
Comprometimento Normativo	Pearson Correlation	,266*	,469**	1
	Sig. (2-tailed)	,036	,000	
	N	62	62	62

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Fonte: Inquérito por Questionário

3.3.1. Comprometimento Afetivo

No que concerne ao comprometimento afetivo, a média de resposta situa-se entre os 2,82 e os 5,39. Como se verifica pelo quadro 16, existe uma perceção generalizada no sentido da concordância com as afirmações colocadas de forma a aferir o grau de comportamento afetivo. Assim, 77,4% dos respondentes considera que a “organização tem grande significado pessoal para si”, enquanto 74,2% sentem-se “emocionalmente ligados à organização”. Por outro lado 67,8% “sentem-se culpados se deixassem a organização” e 58,2% consideram que os “problemas da organização como se fossem seus”. No que se refere à discordância, pode-se verificar que 64,5% não se sente como “fazendo parte da família da organização” e 62,9% não se sentem “fazendo parte da organização”.

Quadro 16 - Comprometimento Afetivo

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente	Média	Desvio padrão
V1	4,8%	3,2%	8,1%	9,7%	16,1%	35,5%	22,6%	5,26	1,649
V2	3,2%	1,6%	8,1%	9,7%	16,1%	40,3%	21,0%	5,39	1,486
V3	25,8%	29,0%	9,7%	8,1%	11,3%	12,9%	3,2%	2,82	1,704
V4	1,6%	3,2%	11,3%	25,8%	25,8%	24,2%	8,1%	4,76	1,339
V5	3,2%	0,0%	8,1%	21,0%	22,6%	35,5%	9,7%	3,56	1,724
V6	29,0%	27,4%	6,5%	14,5%	14,5%	8,1%	0,0%	3,02	1,895

Fonte: Inquérito por Questionário

Legenda:

V1- Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta Organização.

V2- Esta Organização tem um grande significado pessoal para mim.

V3- Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta Organização.

V4- Na realidade sinto os problemas desta Organização como se fossem meus.

V5- Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.

V6- Não me sinto como fazendo parte desta Organização

Da análise ao quadro 16, pode-se verificar que a maioria dos respondentes dá uma resposta no sentido da concordância, (sentem-se comprometidos com a organização) assumindo o comprometimento afetivo como uma ligação emocional à organização. Podemos assumir que os trabalhadores tendem a desenvolver esforços em prol da organização, ausentam-se menos do trabalho, logo a taxa de absentismo e o turnover é mais reduzido, adotando melhores comportamentos de cidadania organizacional (Rego e Souto, 2004).

3.3.2. Comprometimento Calculativo

No que se refere ao comprometimento calculativo (quadro 17) 66,2% dos respondentes considera que a “sua vida iria ser afetada se decidisse sair da organização”. Com uma percentagem muito próxima (66,1% dos trabalhadores) responderam que manter-se nesta organização é tanto uma questão de “necessidade material quanto de vontade pessoal”.

Quadro 17 - Comprometimento Calculativo

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente	Total
V1	4,8%	11,3%	8,1%	14,5%	19,4%	29,0%	12,9%	100%
V2	9,7%	17,7%	11,3%	16,1%	11,3%	22,6%	11,3%	100%
V3	21,9%	17,7%	9,7%	25,8%	12,9%	11,3%	1,6%	100%
V4	1,6%	9,7%	8,1%	14,5%	17,7%	33,9%	14,5%	100%
V5	4,8%	8,1%	8,1%	14,5%	19,4%	30,6%	14,5%	100%
V6	4,8%	8,1%	6,5%	14,5%	21,0%	22,6%	22,6%	100%
V7	8,1%	8,1%	4,8%	33,9%	14,5%	22,6%	8,1%	100%

Fonte: Inquérito por Questionário

Legenda:

V1- Pouca alternativa para pensar sair da Organização.

V2- Seria materialmente penalizador sair da Organização.

V3- A principal razão para continuar a trabalhar nesta Org. e a saída requerer sacrifício pessoal, pq outra empresa pode não cobrir a totalidade dos benefícios.

V4- Manter-me nesta Org. é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

V5- Uma das consequências negativas se saísse da Org. resulta da escassez de emprego.

V6- A minha vida iria ser afetada se decidisse sair desta Organização.

V7- Como já dei tanto a esta Org, não considero a possibilidade de trabalhar noutra.

Da análise do quadro 17, verifica-se existir uma concordância nas afirmações dos respondentes. Segundo Becker (1960, *cit. in* Cordeiro, 2014), este tipo de comprometimento é interpretado como uma tendência para o indivíduo adotar linhas consistentes de atividade que implicam a escolha – permanecer ou não na organização em função da análise aos custos associados à sua permanência/ saída.

3.3.3. Comprometimento Normativo

Relativamente ao comprometimento normativo, podemos verificar que a concordância que predomina entre os respondentes é a que manifesta que a “organização merece a minha lealdade” (82,3%). No mesmo sentido, Rego et al. (2007) salientam que o comprometimento

normativo é caracterizado por um estado em que o trabalhador tem em sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.

No entanto, e como se pode verificar no quadro 18, relativamente à frequência de respostas na escala do comprometimento normativo a percepção generalizada é no sentido da discordância. De salientar que 58,1% não sentem “qualquer dever moral em permanecer na organização”. No entanto, 82,3% dos respondentes sentem que a “organização merece a sua lealdade”. De acordo com o autor Wiener, (1982 *cit. in* Cordeiro, 2014) considera um fenómeno estrutural que resulta das pressões normativas interiorizadas (normas e valores) para agir conforme os objetivos e interesses da organização – as normas e valores organizacionais tendem a moldar o comprometimento do indivíduo em consonância com o que a organização pretende, ou seja, o comprometimento é fortemente determinado pelos valores de lealdade e dever com a organização.

Quadro 18 - Comprometimento Normativo

	Discordo completamente	Discordo	Discordo ligeiramente	Não concordo nem discordo	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo completamente	Total
V1	9,7%	19,4%	12,9%	22,6%	11,3%	17,7%	6,5%	100%
V2	12,9%	37,1%	8,1%	22,6%	11,3%	6,5%	1,6%	100%
V3	14,5%	16,1%	11,3%	30,6%	11,3%	6,5%	9,7%	100%
V4	1,6%	1,6%	4,8%	9,7%	6,5%	30,6%	45,2%	100%
V5	11,3%	24,2%	8,1%	32,3%	8,1%	9,7%	6,5%	100%
V6	4,8%	4,8%	6,5%	29,0%	17,7%	25,8%	11,3%	100%

Fonte: Inquérito por Questionário

Legenda:

V1- Não iria deixar a Org. pq sinto que tenho obrigação pessoal com as pessoas que trabalham.

V2- Não tenho qq dever moral em permanecer na Organização.

V3- Mesmo que fosse uma vantagem, não seria correto deixar esta Organização.

V4- Esta Organização merece a minha lealdade.

V5- Sentir-me-ia culpado se deixasse esta Organização.

V6- Tenho grande dever para com esta Organização.

3.4. Comprometimento Organizacional e Variáveis Sociodemográficas e Profissionais

Apresentamos de seguida os resultados relativos ao comprometimento organizacional e às variáveis sociodemográficas e profissionais (antiguidade na função, antiguidade na organização, género, habilitações literárias e vínculo laboral).

Ao analisarmos a média do comprometimento organizacional por “antiguidade na função” (quadro 19), podemos constatar que a média mais elevada no comprometimento afetivo é quando os trabalhadores possuem uma antiguidade na função de 2 a 5 anos com uma média de

(4,53). No que concerne ao comprometimento calculativo a maior média situa-se com mais de 10 anos na função (4,70) e com média de (4,48) o comprometimento normativo.

Quadro 19 - Média do Comprometimento Organizacional por Antiguidade da Função

	Antiguidade na Função				Total
	inferior a 1 ano	de 2 a 5 anos	de 6 a 10 anos	superior a 10 anos	
Comprometimento Afetivo	3,63	4,53	4,16	4,38	4,25
Comprometimento Calculativo	3,59	4,47	4,56	4,70	4,48
Comprometimento Normativo	3,77	4,48	4,12	4,10	4,13

Fonte: Inquérito por Questionário

Posteriormente foi feita uma análise de correlação para o comprometimento organizacional e a antiguidade na organização. Procurando-se verificar a relação existente entre elas, através do coeficiente de Correlação de Pearson, o qual se apresenta como um método mais adequado para analisar a relação entre duas variáveis medidas por escala de intervalo (Hill e Hill, 2005).

De acordo com a análise do quadro 20, o comprometimento que apresenta uma correlação negativa com a variável antiguidade na organização, é o comprometimento normativo (-,114).

O comprometimento afetivo apresenta uma correlação positiva com a antiguidade dos trabalhadores na organização, (,242) bem como o comprometimento calculativo (,235).

Este resultado vem no sentido do defendido pelos autores Allen e Meyer (1990), os quais consideram poder associar-se um maior comprometimento afetivo a uma maior antiguidade na organização.

Quadro 20 – Coeficiente de Correlação de Pearson – Comprometimento Organizacional por Antiguidade na Organização

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
		0,242	0,235	-0,114
		0,058	0,066	0,378
		62	62	62

Fonte: Inquérito por Questionário

A análise da média do comprometimento organizacional por “género” (quadro 21), permite-nos verificar que os valores mais elevados surgem no comprometimento calculativo, relativamente aos profissionais do sexo feminino (4,77) seguido de 4,35 no comprometimento afetivo dos profissionais do sexo feminino.

Segundo Becker (1960, *cit. in* Cordeiro, 2014), este tipo de comprometimento é interpretado como a tendência do indivíduo adotar linhas consistentes que implicam a sua escolha, ou seja, a relação de custo/ benefício à sua saída.

Quadro 21 – Média do Comprometimento Organizacional por Género

Sexo	Comprometimento Organizacional		
	Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
Feminino	4.35	4.77	4.24
Masculino	3.86	3.37	3.71

Fonte: Inquérito por Questionário

Relativamente às habilitações literárias, através do quadro 22 podemos verificamos que a média do comprometimento organizacional é mais elevada no comprometimento calculativo (com 4,87) seguida das baixas escolaridades até ao 9º ano (com 4,54). Podemos verificar que as médias dos comprometimentos estão muito próximas nos trabalhadores com licenciatura, com 4,31 comprometimento afetivo, 4,21 no comprometimento calculativo e 4,15 no comprometimento normativo.

Segundo Mathieu e Zargac (1990), apesar de não encontrarem consensualidade nos resultados dos estudos empíricos relativamente à importância destas variáveis, no comprometimento é possível encontrar, no entanto, alguns estudos que identificam a idade e o nível de escolaridade como variáveis com importância preditivas do comprometimento organizacional.

Quadro 22 – Média Comprometimento Organizacional por Habilitações Literárias

		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
		Média	Média	Média
Habilitações Literárias	Até ao 9º ano ou equivalente, completo	4.16	4.54	3.88
	12º ano ou equivalente	4.26	4.87	4.26
	Licenciatura	4.31	4.21	4.15
	Mestrado	4.00	3.36	4.33

Fonte: Inquérito por Questionário

Relativamente ao vínculo laboral, (quadro 23), verifica-se que as médias mais elevadas surgem no comprometimento calculativo (com uma média de 4,55 nos contratos sem termo) apresentando uma diferença muito curta no mesmo tipo de vínculo relativamente ao

comprometimento afetivo. No que se refere ao contrato a termo certo, a média mais elevada é no comprometimento é normativo (4,55). A este nível, podemos sustentar estes resultados na base do postulado por Meyer e Allen (1997), os quais referem que a dimensão normativa do modelo remete para o sentimento de obrigação que um trabalhador pode sentir em relação à sua organização. Uma das fontes de desenvolvimento do comprometimento normativo pode ser a socialização e os factores individuais (personalidade e necessidades de cada indivíduo).

Quadro 23 – Média Comprometimento Organizacional por tipo de Vínculo Laboral

	Tipo de Vínculo		
	Contrato sem termo	Contrato a termo certo	Outro
Comprometimento Afetivo	4.32	4.02	3.40
Comprometimento Calculativo	4.55	4.42	1.71
Comprometimento Normativo	4.07	4.55	2.50

Fonte: Inquérito por Questionário

Ao analisarmos o coeficiente de Correlação de Pearson (quadro 24), verifica-se uma correlação negativa no comprometimento afetivo (-,238) e no comprometimento calculativo (-,179) quando correlacionados com a variável vínculo laboral. O comprometimento normativo (,054) apresenta uma correlação positiva, embora fraca, com o tipo de vínculo contratual.

Quadro 24 – Coeficiente de Correlação de Pearson – Comprometimento Organizacional e Vínculo

Tipo de Vínculo		Comprometimento Afetivo	Comprometimento Calculativo	Comprometimento Normativo
	Correlação de Pearson	-,238	-,179	,054
	Sig. (2 extremidades)	,062	,163	,676
	N	62	62	62

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Inquérito por Questionário

Em suma nos resultados apresentados, não se verificam a existência de correlações fortes entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional, contrariando, as tendências de estudos anteriores relatados por Nascimento (2008) e Cordeiro (2014). No entanto, vão ao encontro do preconizado por Meyer et al. (2002) que consideram não existir relação entre as variáveis já mencionadas.

3.5. Práticas de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional

Neste ponto do trabalho procurou-se analisar a relação existente entre as práticas de gestão de recursos humanos e o comprometimento organizacional (quadro 25). Conforme se pode observar, existe essencialmente uma correlação negativa a nível do comprometimento afetivo com as práticas de gestão recursos humanos. Este tipo de comprometimento apenas apresenta uma correlação positiva baixa nas oportunidades de *participação* e no *acesso a informação*. A nível geral, o comprometimento calculativo apresenta uma correlação positiva nas diversas práticas com excepção na *segurança de emprego* onde apresenta uma correlação negativa. Na *oportunidade de formação* e *oportunidade de participação* apresenta, porém, uma correlação muito baixa ou quase inexistente.

O comprometimento normativo apresenta uma correlação positiva a nível na *segurança de emprego* (,160), o que não se verifica nos comprometimentos afetivo e calculativo. Estes resultados vão no sentido do postulado por Pfeffer (1998), as organizações que adotam práticas que promovam um sentimento de segurança de emprego junto dos seus trabalhadores, revelam maiores índices de envolvimento por parte dos mesmos.

Quanto à *partilha de informação*, pode verificar-se a existência de correlação positiva ao nível dos três tipos de comprometimento, mas com maior destaque no comprometimento normativo. Verifica-se neste estudo, a postulado por Bowen e Ostroff (2004) e Pfeffer (1998) em que a partilha e difusão de informação ligada à vida da organização são práticas frequentes e parecem conduzir a um conjunto de benefícios, quer para a organização quer para os trabalhadores. Por sua vez, a partilha de informação por parte da organização, relativa ao seu desempenho financeiro e às suas estratégias, aumenta a confiança e o sentimento relativamente ao grau de confiança depositada pela organização relativamente aos seus trabalhadores, levando a um maior estímulo à melhoria organizacional e à melhoria da eficácia dos trabalhadores. Neste sentido, o aumento das perceções de confiança, apoio e justiça pode levar à obrigação moral de retribuir, aumentando, assim, os níveis de comprometimento normativo (Meyer e Allen, 1997).

Nas oportunidades de *formação* destaca-se, uma correlação positiva a nível do comprometimento normativo (,270). No comprometimento afetivo a correlação é negativa e no comprometimento calculativo a correlação é positiva (mas muito baixa perto do zero). O primeiro mecanismo através do qual a formação se torna num factor preditor do compromisso organizacional é o aumento da auto-valorização. A aposta na formação dos seus trabalhadores tem sido uma prática sistemática das organizações, procurando assim potenciar a sua vantagem competitiva. Segundo Meyer e Allen (1997) esta prática (oportunidades de formação) deve potenciar o comprometimento afetivo e o normativo, visto que o trabalhador melhora a percepção que tem de si. Na análise ao quadro 25, só é possível corroborar esta situação no comprometimento normativo.

Segundo o nosso interlocutor, o Presidente da organização, “(...) *quer quando pensamos na formação, por exemplo é muito importante e urgente a formação em inglês, alargá-la a um número de pessoas, para não vedar a oportunidade dessas pessoas terem a possibilidade de*

formação internacional, agora esta articulação faz-se mais ao nível da Administração neste caso na Direção do que propriamente na estrutura em si, embora acha ligação até ao nível intermédio” (Anexo 4).

Em suma, a chave para o uso das práticas de recursos humanos, que aumentem o comprometimento afetivo, é desenvolver estratégias que apoiem os trabalhadores e que contribuam de forma justa e equitativa para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Todavia, com as atuais políticas de contratação a termo (o emprego já não é para a vida) não contribuem para fomentar o compromisso dos trabalhadores com as organizações (McElroy, 2001). Contrariamente ao postulado por McElroy (2001), esta organização tem sobretudo vínculo sem termo, logo segurança no emprego.

Em conclusão, através da análise dos resultados, reconhece-se a existência de correlações significativa entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento normativo, uma baixa correlação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento afetivo (sendo que essa correlação é negativa na segurança de emprego, nas políticas de remuneração, nas oportunidades de carreira e nas oportunidades de formação) e, também, uma baixa correlação entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento calculativo (sendo essa correlação negativa com a segurança de emprego).

Quadro 25 – Coeficiente de Correlação de Pearson – Práticas de RH e o Comprometimento Organizacional

		C. A	C. C	C. N	S. E	P. Re	Op. C	Op. Form.	Op. P.	A. Inf.
C. Afetivo	Correlação de Pearson	1	,289 [*]	,266 [*]	-,011	-,010	-,051	-,051	,063	,093
	Sig. (2 extremidades)		,023	,036	,933	,939	,696	,695	,629	,474
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
C. Calculativo	Correlação de Pearson	,289 [*]	1	,469 ^{**}	-,018	,206	,131	,006	,008	,188
	Sig. (2 extremidades)	,023		,000	,888	,108	,312	,961	,952	,144
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
C. Normativo	Correlação de Pearson	,266 [*]	,469 ^{**}	1	,160	,219	,283 [*]	,270 [*]	,370 ^{**}	,305 [*]
	Sig. (2 extremidades)	,036	,000		,214	,088	,026	,034	,003	,016
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
S. de Emprego	Correlação de Pearson	-,011	-,018	,160	1	,481 ^{**}	,607 ^{**}	,502 ^{**}	,555 ^{**}	,537 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)	,933	,888	,214		,000	,000	,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
P. de Rem.	Correlação de Pearson	-,010	,206	,219	,481 ^{**}	1	,451 ^{**}	,263 [*]	,238	,469 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)	,939	,108	,088	,000		,000	,039	,063	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Oport. de Carreira	Correlação de Pearson	-,051	,131	,283 [*]	,607 ^{**}	,451 ^{**}	1	,562 ^{**}	,568 ^{**}	,479 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)	,696	,312	,026	,000	,000		,000	,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Oport. de Formação	Correlação de Pearson	-,051	,006	,270 [*]	,502 ^{**}	,263 [*]	,562 ^{**}	1	,780 ^{**}	,588 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)	,695	,961	,034	,000	,039	,000		,000	,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Oport. de Part.	Correlação de Pearson	,063	,008	,370 ^{**}	,555 ^{**}	,238	,568 ^{**}	,780 ^{**}	1	,644 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)	,629	,952	,003	,000	,063	,000	,000		,000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
A. Informação	Correlação de Pearson	,093	,188	,305 [*]	,537 ^{**}	,469 ^{**}	,479 ^{**}	,588 ^{**}	,644 ^{**}	1
	Sig. (2 extremidades)	,474	,144	,016	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).										
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).										

Fonte: Inquérito por Questionário

Conclusões

Este trabalho teve como objetivo geral refletir, identificar e analisar a relação entre as práticas de GRH e o Comprometimento Organizacional dos trabalhadores de uma Instituição Particular de Solidariedade Social. De modo a dar resposta a esta questão, a investigação centrou-se na compreensão da relação entre estes dois conceitos através de uma reflexão sobre esta temática, pela revisão da literatura e pelo estudo empírico.

A escolha do tema para este trabalho, deveu-se à crescente importância que o comprometimento organizacional tem vindo a assumir para a Gestão de Recursos Humanos, que o vê como uma ferramenta capaz de levar as organizações a serem mais competitivas face à constante mudança do mercado de trabalho, mas, por outro lado, o conceito de emprego para toda a vida está a cair em desuso o que nos leva a questionar se tem sentido continuar a analisá-lo.

A literatura que sustenta este estudo empírico reitera a importância da evolução da gestão de recursos humanos e uma breve alusão ao Comprometimento Organizacional através do modelo unidimensional e multidimensional de Meyer e Allen (1997).

A nível metodológico e estudo empírico optou-se pelo estudo de caso. As técnicas utilizadas foram a recolha de informação sustentada num inquérito por questionário aplicado aos trabalhadores da organização, na realização de entrevista ao responsável da organização e na análise documental. A utilização do inquérito por questionário teve por objetivo analisar a perceção dos trabalhadores sobre as práticas de gestão de recursos humanos adotados na organização e, paralelamente, verificar o nível de comprometimento organizacional dos mesmos. A análise documental e a entrevista efetuada, ao responsável pela organização, permitiram obter informações que permitem reforçar as análises efetuadas através do inquérito por questionário.

Em relação às práticas de recursos humanos, as práticas mais valorizadas pelos respondentes são *oportunidades de formação, oportunidades de participação e acesso a informação*.

Analisada a prática *segurança de emprego*, existe uma perceção positiva por parte dos respondentes de que a organização confere segurança de emprego.

No que diz respeito às *práticas de remuneração*, não existe a perceção de que a remuneração auferida seja mais elevada que a praticada nas outras IPSS's para funções idênticas. Porém os respondentes valorizam os benefícios dados pela organização, nomeadamente a redução nas mensalidades nos equipamentos desportivos, da infância e Parque Ambiental do Alambre. Na visão do Presidente da organização, "(...) a gestão de remunerações é feita em função do acordo coletivo de trabalho e em função da criticidade de algumas funções, nomeadamente, os Coordenadores de Centro, uma linha intermédia. Existem incentivos ao nível de descontos na infância, nas academias e na utilização das actividades do Parque Ambiental do Alambre a todos os trabalhadores" (anexo 4).

Em relação à prática *oportunidade de carreira*, uma percentagem acima da média (61,3%) dos respondentes, consideram ter autonomia na função que exerce. No entanto, nesta prática, os respondentes têm a percepção que a organização não dá a oportunidade de evolução na carreira pelo desempenho (51,6%) e pela antiguidade (58%). A percepção do Presidente, quanto a esta temática, é que “(...) *não é feita na organização, no entanto tem a convenção da existência de profissionais com grande potencial que irão evoluir e futuramente serão a solução para os novos desafios*” (anexo 4).

Grande parte dos trabalhadores na faixa etária dos 35 a 44 anos (62,5%) tem a percepção que a organização investe na sua formação profissional. Conforme o nosso interlocutor sustentou, “(...) *existe uma preocupação de gerir a formação*”.

Na análise da prática *oportunidade de participação*, revela por parte dos respondentes uma percepção moderada relativamente a esta prática, os valores de discordo e o concordo estão muito próximos. Contudo, os respondentes têm a percepção de participarem em reuniões para discutirem assuntos relacionados com o funcionamento da sua equipa. Esse universo está alocado às funções de Educadores, Técnicos Superiores, Professores, Psicólogos e Administrativos. O próprio Presidente da organização reforçou esta situação, quando refere que “(...) *existem reuniões periódicas com a equipa e com os Coordenadores de Valência e de Centros (...)*” (anexo 4).

No que diz respeito ao *acesso a informação*, existe percepção por parte dos respondentes (63%) que tem informação regular sobre os acontecimentos importantes da organização, assim como canais para divulgação da mesma. No entanto, mais de 50% dos respondentes discorda de existir uma boa comunicação e partilha de informação entre as várias valências da organização.

De modo geral, os resultados do estudo sugerem que muitos dos respondentes não tem noção de que as práticas de gestão de recursos humanos estão formalizadas na organização. Conforme refere o Presidente da organização, *o recrutamento e seleção “(...) está formalizada e as outras práticas tem um grau de formalização reduzida, ainda que na sua opinião é estratégico e prioritário formalizar um conjunto dessas práticas para maior eficiência da organização (...)* (anexo 4).

Avaliar a gestão de recursos humanos no contexto das IPSS implica esclarecer os fundamentos da crescente centralidade que a adoção de práticas de GRH tem assumido no processo de desenvolvimento e ajustamento destas organizações, como compreender de que modo as suas especificidades influenciam o desenvolvimento e implementação das mesmas (PGRH).

Em relação ao comprometimento organizacional, as médias das três dimensões do comprometimento (afetivo, calculativo e normativo) estão muito próximas. O que apresenta maior média o comprometimento calculativo com 4,48, logo seguido do comprometimento afetivo com média de 4,25.

Os resultados do comprometimento calculativo demonstram que os indivíduos esforçam-se mais no seu trabalho com o objetivo da remuneração, da promoção e da manutenção do

emprego (Nascimento et al., 2008). A maioria dos respondentes considera que a sua vida seria afetada se deixassem a organização, logo permanecem durante o tempo em que não têm alternativas de sair da mesma ou devidos aos custos associados à sua saída.

Na dimensão comprometimento afetivo, os trabalhadores encontram-se entusiasmados com o seu trabalho e estão empenhados a colaborar com a organização para esta atingir o sucesso (Nascimento et al., 2008). A maioria dos respondentes considera que a organização tem um grande significado e que sentir-se-iam culpados se deixasse a mesma.

Na dimensão comprometimento normativo verificou-se que os respondentes manifestam a lealdade à organização, ou seja, o trabalhador tem o sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização (Rego et al., 2007).

Os elevados níveis de comprometimento dos trabalhadores têm sido, de uma forma geral, relacionados com consequências positivas tanto para a organização como para o indivíduo.

A este nível Meyer e Allen (1997), sugerem que o comprometimento está negativamente correlacionado com a intenção dos trabalhadores deixarem a organização e com o comportamento de turnover voluntário. Por sua vez, os mesmos autores salientam que os trabalhadores com um forte comprometimento afetivo têm uma mais forte motivação, ou maior desejo de contribuir para a organização, do que aqueles que têm um fraco comprometimento afetivo.

Relativamente, ao comprometimento organizacional e às variáveis sociodemográficas e profissionais, podemos verificar que não existem correlações fortes entre as variáveis sociodemográficas e o comprometimento organizacional logo, contrariando as tendências de estudos anteriores (Nascimento, 2008; Cordeiro, 2014), mas vão de encontro aos estudos apresentados por Meyer et al. (2002) que postulam a não existência entre as variáveis mencionadas.

A nível da análise dos resultados entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento organizacional, reconhece-se uma correlação significativa entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento normativo e uma correlação baixa entre as práticas de recursos humanos e o comprometimento afetivo.

Para tornar os trabalhadores mais comprometidos com a organização o Presidente procura motivá-los através: *“(...) de ações desenvolvidas pelas academias, fomentar a aprendizagem contínua e a qualificação dos profissionais, nomeadamente, sobre a cultura organizacional e o seu desenvolvimento profissional, promover momentos de participação das equipas e auscultação dos colaboradores sobre a dinâmica e as condições de trabalho dos diversos centros e continuar a realizar e implementar momentos de convívio e confraternização entre todos os colaboradores dos diversos centros”* (anexo 4).

O presente estudo empírico apresenta algumas limitações que condicionaram os resultados obtidos. A utilização do inquérito por questionário, sendo uma técnica de administração direta poderá ter suscitado algumas dúvidas, que não foram logo identificadas. Embora este método permita alcançar um grande número de pessoas, não permite o auxílio

quando os respondentes têm dúvidas de interpretação. Por outro lado, este tipo de instrumento só pode conter uma parte da realidade relacionada com o objetivo do estudo, ou seja, uma parte da realidade que está traduzida no conteúdo das dimensões de análise e do conteúdo dos itens, realidade que sendo muito complexa e que não pode caber no questionário. Outra limitação refere-se ao facto de, na entrevista, não termos colocados algumas questões que, consideramos agora, teriam sido importantes, nomeadamente relacionadas com o comprometimento dos trabalhadores em relação a algumas práticas de gestão de recursos humanos.

Atendendo à pertinência desta temática seria interessante para futuros estudos: fazer um estudo comparativo com outras IPSS's; realizar um estudo das Práticas de GRH e o Comprometimento Organizacional entre várias IPSS's da mesma área geográfica; realizar um estudo longitudinal para avaliar o desenvolvimento/ evolução ao nível da análise da relação entre as Práticas de GRH e o Comprometimento Organizacional em Instituições de Solidariedade Social.

Bibliografia

- ACM/YMCA Setúbal (Associação Cristã da Mocidade de Setúbal). Web site: <http://www.ymcasetubal.org/> (consultado em 17 de junho de 2014).
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Azevedo, C., Franco, R. e Mendes, J. (2010). *Gestão de Organizações Sem Fins Lucrativos: o desafio da inovação social*. Porto: Imoedições.
- Barañano, Ana (2008). *Métodos e técnicas de investigação em gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Becker, B.; Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn-Mills, D. e Walton, R. (1984). *Managing Human Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program*. New York: The Free Press.
- Bilhim, João Abreu de Faria (2004). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Boletim do Trabalho e Emprego (2015). Disponível em <http://cnis.pt/wp-content/uploads/2016/07/BTE-n%C2%BA-31-de-2015-FNSTFPS.pdf> (Consultado em junho de 2016).
- Bowen, D. E Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-Firm Performance Linkages: The role of the “strength” of the HRM System. *Academy of management review*, 29 (2), 203-221.
- Cabral-Cardoso, C. (1999). *Gestão de Recursos Humanos: evolução do conceito, perspetivas e novos desafios*. In M.P. Cunha. *Teoria Organizacional. Perspetivas e Prospetivas*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Caeiro, J. M. C. (2008). *Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia*. Revista Katál. Florianópolis, 11 nº1, 61-72.
- Caetano, A. e Tavares, S. (2000). *Determinantes da Implicação Organizacional em cinco Países Europeus*. In Cabral, M. V., Vale, J., Freire, André (eds.). *Trabalho e Cidadania*. Lisboa: ICS, 97-121.
- Caetano, António e Vala Jorge (2007). *Gestão de Recursos Humanos. Contextos, processos e técnicas*, Lisboa: Editora RH.
- Câmara, Pedro B. (2000). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Lisboa: Dom Quixote.
- Camara, Pedro B. da; Guerra, Paulo Balreira; Rodrigues, Joaquim Vicente (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 4ª edição, Alfragide: Editora Publicações Dom Quixote.
- Carvalho, J. (2005). *Organizações não lucrativas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carvalho, T. (1998). *Políticas e Práticas de Gestão de Recursos Humanos em Portugal: a Influência da Variável Género*. Braga: Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Chiavenato, Idalberto (1987). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 3ª edição, Brasil: Editora McGraw-Hill.

Cohen, A., Gattiker, U. E. (1994). Rewards and Organizational Commitment across Structural Characteristics: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 9, 137-157.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. 2nd edition, New York: Academic Press.

Cordeiro, João P. (2008). *Gestão de Recursos Humanos e Estratégias Empresariais: Os Quadros Superiores das Empresas do sector de componentes para automóvel*. Lisboa: Tese de Doutoramento em Sociologia, ISCTE.

Cordeiro, João (2014). *Comprometimento Organizacional: o caso dos docentes de uma instituição de ensino superior, Atas das XXIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, realizadas de 6 a 8 de fevereiro.

Cunha, Miguel, Rego, A., Cunha Rita, Cardoso, C., Marques, C. e Gomes, J. (2012). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Decreto-lei nº 119/83, de 25 de fevereiro. Disponível em <http://www.amu.org.pt/pdfs/Estatuto%20das%20IPSS.pdf> (consultado em setembro de 2016).

Delaney, J. T.; Huselid, M. A. (1996). The Impact of Human Resource Practices on Perceptions or Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 949-970.

Delery, J. E.; Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, nº 39, 802-835.

Dunham, R. B.; Grube, J. A., e Castaneda, M. B. (1994). Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*, 79, 370-380.

Esteves, M. T. (2008). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e atitudes e comportamentos de trabalho: estudo de caso no sector bancário português*. Lisboa: Tese de Doutoramento, ISCTE.

Fombrun, C.; Tichy, N. E Devanna, M. (1984) *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley e Sons.

Freixo, Manuel (2011). *Metodologia Científica, Fundamentos Métodos e Técnicas*. 3ª edição, Lisboa: Instituto Piaget.

Gliglione, Rodolphe e Matalon, Benjamin (1993). *O Inquérito. Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Guerra, Isabel Carvalho (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdos: sentidos e formas de uso*. Estoril: Princípia Editora.

Guest, D. E. (1995). Human resource management, trade unions and industrial relations. In J.Storey (Ed.), *Human resource management: a critical text*. London: Routledge.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The Internacional Journal of Human Resources Mangaement*, 18(3), 263-276.

Hill, M. M e Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. 2ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.

- Hora, H.; Monteiro, G.; Arica, J (2010). Confiabilidade em Questionários para Qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. *Produto & Produção*, 11 (2), 85-103.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.
- Marchington, M. e Grugulis, I. (2000). "Best practice" human resource management: perfect opportunity or dangerous illusion? *International Journal of Human Resource Management*, 11, 1104-1124.
- Maroco, João e Bispo, Regina (2003). *Estatística aplicada às ciências sociais e humanas*. Lisboa: Clípepsi Editores.
- Maroco, João (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS*. 3ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.
- Marques, Maria Amélia (2010). *Modelos Organizacionais e Práticas de Gestão de Recursos Humanos: um estudo multi-caso*. Lisboa: Tese de Doutoramento em Sociologia Económica e das Organizações, ISEG
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, vol. 108, nº 2, 171-194.
- McElroy, J. C. (2001). Managing workplace commitment by putting people first. *Human Resource Management Review*, 11, 237-256.
- Meyer, J. e Allen, N., (1997). *Commitment in the Workplace. Theory, Research and Application*. London: Sage.
- Meyer, J. P. (1997). Organizational Commitment, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, pp. 176–228.
- Meyer, J.P. e Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological. *Journal of Applied Psychology*, 69 (3), 372-378.
- Meyer, J.P. e Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organization commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., & Herscovich, L. (2001). Commitment in the workplace: Towards a general model. *Human Resource Management Review*, 11 (3), 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61 (1), 20-52.
- Moço, Isabel (2014). Novos formatos de aprendizagem em contexto empresarial. In Machado, A., et al. *Gestão de Recursos Humanos – desafios da globalização*. Lisboa: Escolar Editora, 431-459.
- Morris, J. H., Sherman, J. (1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model. *Academy of Management Journal*, 24, 515-526.
- Morrow, P. C. (1993). *The Theory and measurement of work commitment*. Greenwich: JAI Press.
- Moura, Estêvão (2000). *Gestão dos Recursos Humanos: Influências e Determinantes do Desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Nascimento, J.; Lopes, A.; Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 14, 115-133.

O’ Reilly, C. A. e Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Pro-social Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.

Pereira, Alexandre (2004). *Guia Prático de utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pereira, A., Patrício T. (2013). *Guia Prático de Utilização do SPSS: Análise de Dados para Ciências Sociais e Psicologia*. 3ª edição, Lisboa: Edições Sílabo

Peretti, Jean-Marie (2007). *Recursos Humanos*. 3ª edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M. H., Gageiro, J. N. (2005). *Análise de dados para Ciências Sociais. A Complementaridade do SPSS*. 4ª Edição, Lisboa: Edições Sílabo.

Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. *Academy of Management Executive*, 9, 55-72.

Pfeffer, J., (1998a). Seven Practices of Successful organizations, *California Management Review*, 40 (2), 96-123.

Pfeffer, J., (1998b). *The human equation: building profits by putting people first*, EUA, Harvard Business School Press.

Pfeffer, J., Veigas, J. F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy of Management Executive*, 13, 37-48.

Porter, L.; Steers, R.; Mowday, R.; Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.

Price, A. (1994). *Human Resource Management in a Business Context*, London, International Thomson Business Press.

Quivy, Raymond e Campenhoudt, Luc (2013). *Manual de investigação em ciências sociais*. 6ª edição, Lisboa: Gradiva Publicações.

Randall, D. (1987). Commitment and the organization; the organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12, 460-671.

Rego, A., Pina e Cunha, M. (2007). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21 (1), 53-78.

Rego, A. e Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: Um estudo Luso-brasileiro. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 44, 3, 30-42.

Rego, A., Pina e Cunha, M., Souto, S. (2007). Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. *RAE-eletrónica*, 6 (2), Art. 12.

Reis, J. A. (2009). *Organizações do Terceiro Sector: Clima Organizacional/ Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos como Fatores determinantes do empenhamento dos trabalhadores das IPSS*. Braga: Tese de Doutoramento em Psicologia das Organizações, Escola de Psicologia da Universidade do Minho.

- Rodrigues, F. (2014). De volta ao Futuro – Pessoas nas Organizações. In Machado, A. et al., Gestão de Recursos Humanos: desafios da globalização. Lisboa: Escolar Editora, 85-172.
- Santos, A.J.R. (2008). Gestão Estratégica: Conceitos, Modelos e Instrumentos. Lisboa: Escolar Editora.
- Sekiou; Blondin; Fabi; Bayad; Peretti; Alis e Chevalier (2001). Gestão dos Recursos Humanos, Lisboa: Instituto Piaget.
- Silva, Leilianne; Albuquerque, Lindolfo e Costa, Benny (2009). O alinhamento Estratégico entre Cultura Organizacional e Estratégias de Gestão de Pessoas, Revista Eletrónica de Ciência. Paramá: Faculdade Cenecista de Campo Largo.
- Silverman, D. (2009). Métodos de pesquisa: Interpretação de dados qualitativos – Métodos para análise de entrevistas, textos e interações, 3ª edição. São Paulo: Artmed Editores.
- Tavares, Susana (2011). Vinculação dos indivíduos às organizações. In Ferreira, J.; Neves, J.; Caetano, A. Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: Escolar Editora, 347-377.
- Tavares, Susana e Caetano, António (1999). A Emergência da Gestão de Recursos Humanos Estratégica. Lisboa: Observatório do Emprego e Formação Profissional.
- Truss, C.; Gratton, L.; Hope-Hailey, V.; McGovern, P. e Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: a reappraisal. Journal of Management Studies, 34, 53-73.
- Vandenberghe, C. (2009). Comprometimento Organizacional. In Rojot, J.; Roussel, P.; Vandenberghe, Comprometimento Organizacional: Teorias das Organizações, motivação no trabalho, comprometimento organizacional. 3ª edição, Lisboa: Instituto Piaget, 323 – 364.
- Walton, R. (1985). From control to commitment in the workplace. Harvard Business Review, 63(2), 77-84.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations. A normative view. Academy of Management Review, 7 (3), 418-428.
- Wood, Jr. T. (1995). Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas.
- Yin, Robert K. (2010). Estudo de caso: Planejamento e métodos. 4ª edição, Porto Alegre: Bookman.

Anexos

(Anexo 1 - Escalas do Comprometimento Organizacional)*Escalas do Comprometimento Organizacional (Baseado em Mayer & Allen, 1997, pp. 118-119)***Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo**

02: Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa (R)	CAf_2_I
06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	CAf_6
07: Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa (R)	CAf_7_I
09: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	CAf_9
11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	CAf_11
15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)	CAf_15_I

Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo

01: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	CCal_1
03: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	CCal_3
13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	CCal_13
14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	CCal_14
16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	CCal_16
17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	CCal_17
19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	CCal_19

Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Normativo

04: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CNor_4
05: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (R)	CNor_5_I
08: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	CNor_8
12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	CNor_12
10: Esta empresa merece a minha lealdade	CNor_10
18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	CNor_18

Fonte: Nascimento *et al.* (2008)

(Anexo 2 – Inquérito por Questionário)

**QUESTIONÁRIO SOBRE COMPROMETIMENTO
ORGANIZACIONAL E PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

Devolva este impresso à Paula Rafael devidamente preenchido até ao dia 11 de Março de 2016.

Este questionário enquadra-se num projecto de investigação que está a ser realizado no âmbito de uma dissertação do Mestrado de Gestão Estratégica de Recursos Humanos da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal (ESCE/IPS), intitulada sobre “Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional: o caso numa IPSS”, que está a ser desenvolvida sob a orientação do Professor Doutor João Cordeiro.

Com este questionário pretende-se recolher informação relativamente ao seu trabalho e às práticas de gestão de recursos humanos da sua organização. Este questionário é anónimo e confidencial, sendo os resultados do mesmo utilizados apenas para fins científicos.

Agradecemos a sua colaboração e disponibilidade na realização deste estudo.

Paula Rafael

QUESTIONÁRIO

PARTE I - COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Por favor escolha o algarismo que melhor traduz a sua opinião (1,2,3,4,5,6,7), em que:

- 1- Discordo completamente
- 2- Discordo
- 3- Discordo ligeiramente
- 4- Não concordo nem discordo
- 5- Concordo ligeiramente
- 6- Concordo
- 7- Concordo completamente

1- Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta Organização.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

2- Sinto-me “emocionalmente ligado” a esta Organização.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

3- Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta Organização, mesmo que o pudesse fazer.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

4- Eu não iria deixar esta Organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

5- Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na Organização onde estou actualmente.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

6- Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

7- Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

8- Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta organização no presente momento.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

9- Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

10- Esta organização merece a minha lealdade.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

11- Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

12- Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

13- Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

14- Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

15- Não me sinto como fazendo parte desta organização.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

16- Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

17- Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta organização neste momento.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

18- Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

19- Como já dei tanto a esta organização, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

Fonte: Adaptado de Nascimento et al (2008).

PARTE II - PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Por favor escolha o algarismo que melhor traduz a sua opinião (1,2,3,4,5,6,7), em que:

- 1- Discordo completamente
- 2- Discordo
- 3- Discordo ligeiramente
- 4- Não concordo nem discordo
- 5- Concordo ligeiramente
- 6- Concordo
- 7- Concordo completamente

As práticas de Gestão de Recursos Humanos:

1- Permitem-me ter segurança de emprego.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

2- Dão-me a oportunidade de concorrer a novas funções quando abrem vagas.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

3- Permitiram-me frequentar um programa de integração na organização quando fui admitido.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

4- Permitem-me acesso a ações de reconversão, em caso de reestruturação do serviço em que trabalho.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

5- Baseiam a avaliação do meu desempenho na concretização dos meus objetivos de trabalho.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

6- Permitem-me ter remuneração mais elevada que a praticada no setor para a funções idênticas.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

7- Oferecem-me uma remuneração compatível com as minhas competências e habilitações.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

8- Permitem-me aceder a benefícios (ex. desconto nas práticas desportivas, na infância...).

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

9- Permitem-me receber prémios monetários (ex. prémio desempenho, partilha de lucros...).

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

10- Associam as minhas oportunidades de progressão ao meu desempenho.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

11- Associam as minhas oportunidades de progressão à minha antiguidade.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

12- Permitem-me ter oportunidade de evolução na carreira.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

13- Tenho a autonomia necessária para a função que exerço.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

14- Os meus superiores hierárquicos delegam em mim responsabilidade que me permite evoluir profissionalmente.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

15- Demonstram-me que a organização investe na minha formação profissional.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

16- Permitem-me ter apoio da organização para aumento das minhas qualificações académicas.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

17- Permitem-me ter acesso a formação para adquirir conhecimentos úteis para o desempenho da minha função atual.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

18- Permitem-me participar no levantamento das minhas necessidades de formação.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

19- Investem no meu desenvolvimento viabilizando a minha participação em eventos e formação externa (ex. palestras, congressos, seminários...).

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

20- Levam-me a participar em reuniões para discutir questões relacionadas com o funcionamento da minha equipa.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

21- Permitem-me participar na definição dos meus objetivos de trabalho.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

22- Permitem-me ter informação regular sobre acontecimentos importantes da vida da Organização.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

23- Preocupam-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho da minha função (ex. missão, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos serviços...).

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

24- Existe uma boa comunicação e partilha de informação entre as várias valências da Organização.

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

25- Existem canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, circulares, jornais internos, painéis, etc.).

Discordo completamente | 1 2 3 4 5 6 7 | Concordo completamente

Fonte: Adaptado por Esteves (2008).

PARTE III - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Por motivos estritamente estatísticos é necessário recolher alguns elementos demográficos sobre os participantes. Agradecemos que nos facultasse alguns elementos a seu respeito, assinalando a resposta adequada:

1- Sexo

- Feminino ☐
- Masculino ☐

2- Idade

- inferior a 25 anos ☐
- de 25 a 34 anos ☐
- de 35 a 44 anos ☐
- de 45 a 54 anos ☐
- superior a 55 anos ☐

3- Estado Civil

- Casado ☐
- União facto ☐
- Solteiro ☐

4- Habilitações Literárias

- Até ao 9º ano ou equivalente, completo
- 12º ano ou equivalente
- Licenciatura
- Mestrado

5- Antiguidade na Organização

- inferior a 5 anos
- 6 - 10 anos
- 11 -15 anos
- 16 - 20 anos
- superior a 21 anos

6- Função

- Educadores/Técnicos Superiores/Professores/Psicólogos
- Ajudantes Educação ou Ação Direta/Auxiliares Educação
- Administrativos
- Trabalhadores Auxiliares

7- Antiguidade na Função

- inferior a 1 ano
- de 2 a 5 anos
- de 6 a 10 anos
- superior a 10 anos

8- Área/Departamento/Centros

- Centro S. Sebastião
- Centro Bela Vista
- Centro Montalvão
- Centro Alambre

9- Tipo de Vínculo

- Contrato sem termo
- Contrato a termo certo
- Outro. Qual? _____

Muito obrigada pela sua colaboração!

(Anexo 3 – Guião da Entrevista)

Esta entrevista enquadra-se no estudo sobre “GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL” relativo à Dissertação do Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, a decorrer na ESCE (Escola Superior de Ciências Empresariais). Este estudo está a ser orientado pelo Professor Doutor João Pedro Pina Cordeiro.

Esta entrevista pretende perceber a relação entre as **Práticas de Gestão de Recursos Humanos e o Comprometimento Organizacional na ACM** – Associação Cristã da Mocidade de Setúbal uma IPSS.

I – Identificação:

Nome: _____

Função: _____

Tempo na Organização: _____

Tempo na função: _____

Formação Académica: _____

II Caracterização da Organização:

Actividade principal: CAE.

Fundação/ Início da Organização

Missão da Organização

Desafios estratégicos da organização.

III Gestão de recursos humanos/ Comprometimento Organizacional

Práticas de gestão de recursos humanos da organização?

Grau de formalização das políticas/ práticas de gestão de recursos humanos na organização?

As práticas de GRH estão articuladas com a estratégia da organização?

Quando se define a estratégia da organização tem-se em consideração o tipo de profissionais que trabalham na organização?

Como é dada a conhecer, aos trabalhadores, a estratégia da organização?

Quais são os indicadores de desempenho que a organização utiliza para medir os resultados das práticas de GRH?

Qual a prática de GRH que mais influencia o desempenho da organização?

Quais são as iniciativas que a organização desenvolve para promover a motivação dos trabalhadores?

Quais são os maiores desafios para os colaboradores da organização?

Muito obrigada pela sua colaboração!

(Anexo 4 – Entrevista com o Presidente da Organização)

Entrevista ao Presidente da Organização

Identificação

O Presidente da Organização tem formação superior em Sociologia e Gestão de Recursos Humanos e desempenha as funções de Secretário-Geral à 12 anos, está na organização à 18 anos.

Caracterização da Organização

A ACM/YMCA de Setúbal é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) sem fins lucrativos que faz parte da Rede Internacional YMCA, inicialmente constituída a 11 de Janeiro de 1975, a ACM/YMCA de Setúbal não teve, numa primeira fase, meios para dar início ao seu trabalho devido à instabilidade, indefinição e dispersão verificadas após o 25 de Abril de 1974. Mais de uma década volvida, a 11 de Dezembro de 1985, a organização foi refundada, com vista ao estabelecimento de um acordo de ATL com a Segurança Social.

A ACM/YMCA tem como missão enquanto associação e projeto, disponibilizar condições que possibilitem e promovam a valorização dos/as Jovens, em ordem à sua realização pessoal e projeto de vida ativo na sociedade, através de programas que potenciem o desenvolvimento físico, emocional e intelectual.

Quais são os maiores desafios estratégicos da organização?

O primeiro objectivo para a estratégia da organização para os próximos 4 anos, é ser referência no trabalho com jovens (+ 15 anos), ou seja, a primeira organizações que os jovens vão pensar neste sector vai ser na ACM;

Aprofundar o processo de Internacionalização do trabalho com jovens que vai impactar este primeiro objetivo;

Aumentar a capacidade de gerar receita própria, para criar maior sustentabilidade quer no ponto de vista financeiro, quer do ponto de vista com o Estado, que acaba de ser de uma relação de alguma dependência.

Práticas de recursos humanos da organização?

Em termos de práticas de gestão de recursos humanos, formalmente, podemos dizer que temos o recrutamento e seleção está prática está formalizada; o acolhimento e integração acontece, mas não está formalizada e acontece com algumas fragilidades; sobre o ponto de vista

da avaliação de desempenho existe alguma sem que não esteja formalizada; sobre o ponto de vista da gestão de remunerações tenta-se fazer uma gestão de remunerações em função do acordo colectivo de trabalho e em função da criaticidade que algumas funções tem para a organização, nomeadamente, os coordenadores de centro, uma linha intermédia que foi criada, incentivos ao nível de descontos na infância, nas academias e na utilização do Parque do Alambre a todos os trabalhadores; gestão de carreiras isso não se pode dizer que é uma prática mas, na minha cabeça, há pessoas que tem determinado potencial que vão evoluir e que vão ser a solução para os muitos dos desafios que se vão colocar na organização, ainda, nalgumas funções existe a necessidade dos profissionais circularem entre valências para terem noção do seu funcionamento; quanto à gestão da formação é gerir a formação para o staff de formação internacional mas em bom rigor não consubstância uma prática, mas a ideia num futuro breve que isto posso acontecer, para o staff de formação internacional mas em bom rigor não consubstância uma prática, mas a ideia num futuro breve que isto posso acontecer, dar formação sempre que necessário aos trabalhadores para o melhoria do seu desempenho profissional.

Grau de formalização das políticas/ práticas de gestão de recursos humanos na organização?

Basicamente está formalizada o recrutamento e seleções e as outras tem grau de formalização muito reduzidos, ainda que pessoalmente considero que é estratégico e prioritário formalizar um conjunto destas práticas para a efeciência da organização.

As práticas de GRH estão articuladas com a estratégia da organização?

Diria que está muito claro na cabeça da Administração, a necessidade e importância desta articulação, quando recrutamos, quer quando pensamos na formação, por exemplo é muito importante e urgente a formação em inglês, alargá-la a um número de pessoas, para não vedar a oportunidade dessas pessoas terem a possibilidade de formação internacional, agora esta articulação faz-se mais ao nível da Administração neste caso na Direção do que propriamente na estrutura em si, embora acha ligação até ao nível intermédio.

Quando se define a estratégia da organização tem-se em consideração o tipo de profissionais que trabalham na organização?

Sim, mas não só, sim na medida em que são parte desses profissionais são importantes para a execução dos objetivos estratégicos da organização, mas penso que para a execução desses objectivos estratégicos vai pressupor a entrada de novos profissionais e eventualmente a reposição de outras dentro da própria organização.

Como é dado a conhecer aos trabalhadores a estratégia da organização?

É feito através de reuniões periódicas de trabalhos com as equipas, com os Coordenadores das valências e os Centros.

Quais são os indicadores de desempenho que a organização utiliza para medir os resultados das práticas de gestão de recursos humanos?

Há um lado que é comportamental, que tem haver com o compromisso, com a disponibilidade, com a flexibilidade, com a entrega, e há um outro lado que tem haver com os resultados físicos e financeiros, por exemplo os planos de ação - tem resultados físicos e financeiros relacionados ao plano que os coordenadores tem de trabalhar para alcança-los.

Qual a prática de gestão de recursos humanos que mais influencia o desempenho da organização?

Neste caso, um deles é a avaliação de desempenho que nós não fazemos muito bem, mas talvez mais que a prática, o que mais influencia a organização é o conhecimento e o compromisso que os trabalhadores tem com a organização, com a missão, valores e os objectos estratégicos da organização e acredito com o que acabei de dizer.

É evidente, se estiverem formalizadas, aceites e disseminadas estas práticas na organização, tendencialmente melhor conseguimos gerir a relação das pessoas com a organização e com os objectivos da organização. Uma das razão que é importante porque daí advém a eficiência a motivação.

Quais são as iniciativas que a organização desenvolve para promover a motivação dos trabalhadores?

Para motivar os colaboradores, temos através das Academias o desenvolvimento de ações durante todo o ano; fomentar a aprendizagem contínua e a qualificação dos colaboradores, promover momentos de participação intração das equipas e auscultação dos colaboradores sobre a dinâmica e as condições de trabalho dos centros; divulgar e promover a participação em ações de formação adequadas ao desempenho profissional, nomeadamente, formação da cultura organizacional, que já fazemos e vamos continuar a fazer; manter as reuniões de equipa, quer técnicas quer as gerais, para definir procedimentos, discutir e propor soluções de organização/ funcionamento, avaliar e planejar; continuar a realizar e implementar momentos de convívio e confraternização entre todos os colaboradores dos diversos centros.

Quais são os maiores desafios para os colaboradores da organização?

Os maiores desafios para os colaboradores tem haver com a capacidade de se adaptarem a um conjunto de mudanças que estão a acontecer e que cada vez vão ser mais intensas e mais rápidas e que vão impor maiores exigências no ajustamento dos trabalhadores, quer no ponto de vista comportamental, como a nível das competências técnicas e isto será para sensivelmente 90% dos trabalhadores da organização. Esse é um dos maiores desafios por exemplo, a aquisição / aprendizagem da língua inglesa como uma ferramenta de trabalho; outro desafio tende a emergir na capacidade das pessoas de trabalharem por projectos, logicas de colaboração e emerge uma logicas mais funcional.

Muito obrigada pela sua colaboração!